



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2020**

TESIS

PRESENTADA POR:

KEVIN DIEGO GOMEZ MARAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mis padres, a mi padre Rubén Gómez Machaca y a mi madre Teresa Maraza Calderón, por el incesante y a veces espinoso esfuerzo en favor de mi educación que desde mi niñez tuve la bendición de ver; cada logro y triunfo mío es de ustedes también amados papitos.



AGRADECIMIENTOS

A Dios y a su dirección de amor, por medio del cual hoy puedo culminar una etapa importante en mi carrera profesional.

A mi familia, padres y hermanos por su confianza y apoyo incondicional.

A mi amada universidad, alma mater de nuestra región Puno y a mi querida Escuela profesional de Administración, en cuyas aulas me eduqué, aprendí y formé juicio propio.

A mi director de Tesis Dr. Rolando Esteban Rodríguez Huamaní quien supo orientarme y asesorarme con experiencia y confianza, por los cuales se culminó la presente investigación.

Al jurado y al presidente del jurado Dr. Alberto Magno Cutipa Limache por su desprendida disposición en las correcciones y recomendaciones oportunas.



ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN 10

ABSTRACT 11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 13

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 14

1.2.1 Problema General 14

1.2.2 Problemas Específicos..... 14

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 14

1.3.1 Hipótesis General. 14

1.3.2 Hipótesis Específicas..... 14

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 14

1.5 OBJETIVOS IPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.5.1 Objetivo General. 16

1.5.2 Objetivos Específicos. 16



CAPÍTULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES	17
2.1.1 Antecedentes Internacionales	17
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.3 Antecedentes Locales	23
2.2 MARCO TEORICO.....	25
2.2.1 Selección de personal	25
2.2.1.1 Reclutamiento de personal	39
2.2.1.2 Técnicas de evaluación del personal	44
2.2.1.3 Proceso de contratación.....	52
2.2.1.4 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	60
2.2.2 Desempeño Laboral.....	61
2.2.2.1 Factores que influyen en el rendimiento laboral	63
2.2.2.2 La eficacia individual y la eficacia empresarial	68
2.2.2.3 Evaluación del Desempeño... ..	71
2.2.3 Rendimiento Laboral... ..	73
2.2.3.1 Modelos del Rendimiento Laboral... ..	74
2.2.3.2 Dimensiones del desempeño laboral.	75
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	79

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS



3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO...	80
3.1.1 PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO	80
3.2 METODOS DE INVESTIGACION	81
3.2.1 Enfoque de la investigación.....	81
3.2.2 Tipo de la investigación.....	81
3.2.3 Alcance de la investigación.	81
3.2.4 Diseño de la investigación.....	82
3.3 POBLACION Y MUESTRA	82
3.3.1 Población... ..	82
3.3.2 Muestra	82
3.4 TÉCNICA.....	82
3.5 INSTRUMENTO	83
3.6 DISEÑO ESTADÍSTICO... ..	83
3.7 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	84
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	85

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2020.....	93
4.2 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN Y SI SE RELACIONA SIGNIFICATIVAMENTE CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO –	



2020	
104	
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	109
4.4 DISCUSIÓN	110
V. CONCLUSIONES	112
VI. RECOMENDACIONES.....	114
VII. REFERENCIAS	115
ANEXOS	122

Área: Administración y Marketing

Tema: Administración de Recursos Humanos

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 25/10/2022



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Definición precisa de las acciones para alcanzar los objetivos.....	86
Figura 2. Establecimiento de indicadores que facilitan el cumplimiento de los objetivos	87
Figura 3. Disposición del servidor público a ayudar a los demás.	88
Figura 4. Rapidez de las respuestas cuando hay un requerimiento	89
Figura 5. Conoce las tareas que tienen que realizar en sus puestos de trabajo.....	90
Figura 6. Utiliza algún método y/o procedimientos para realizar su trabajo.....	91
Figura 7. La institución le proporciona los recursos necesarios para realizar su trabajo	92
Figura 8. El proceso de comparación entre los requisitos del puesto y el perfil del candidato aplicado en la selección del personal	93
Figura 9. La decisión final de la selección del candidato se basa fundamentalmente en la comparación aplicada	94
Figura 10. La responsabilidad del seleccionador es de orientarlos	95
Figura 11. El proceso de selección se debe tomar en cuenta la ética humana y profesional para la decisión final.....	96
Figura 12. El candidato a seleccionar cuenta con las competencias necesarias para realizar las actividades requeridas	97
Figura 13. Es importante solicitar a los candidatos la presentación del curriculum vitae	98
Figura 14. Se debe evaluar el nivel de conocimientos generales y técnicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir	99



Figura 15. Las pruebas psicológicas son fundamentales para determinar el comportamiento, aptitudes y actitudes de los candidatos a seleccionar	100
Figura 16. Se realizan técnicas de simulación para complementar la evaluación en las entrevistas y de las pruebas psicológicas.....	101
Figura 17. La entrevista es el instrumento más importante en el proceso de selección en la institución... ..	104
Figura 18. El contrato que firmo lleno sus expectativas.....	105
Figura 19. Al ingresar a laborar en la municipalidad provincial de puno recibe inducción por parte de la municipalidad.....	106



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Confiabilidad y validez para selección de personal y desempeño laboral.....	84
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	85
Tabla 3. Prueba de normalidad reclutamiento y evaluación.....	102
Tabla 4. Correlación entre reclutamiento y evaluación con desempeño laboral	103
Tabla 5. Prueba de normalidad contrato e inducción... ..	107
Tabla 6. Correlación entre la contratación e inducción con el desempeño laboral	108
Tabla 7. Prueba de normalidad selección de personal y desempeño laboral	109
Tabla 8. Correlación entre selección de personal y desempeño laboral	110



RESUMEN

Actualmente, la selección de recursos humanos es una actividad que demanda consideraciones importantes relacionadas con las características técnicas del puesto y la capacidad del postulante. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación que existe entre selección de personal con el desempeño laboral de los servidores públicos CAS de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020, el cual busca responder al problema de la investigación ¿De qué manera el proceso de selección de personal tiene relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Puno - 2020? Para ello el enfoque de la investigación fue cuantitativo, el tipo de estudio corresponde a investigación básica descriptiva y según el nivel o alcance fue descriptivo correlacional y de diseño no experimental, transeccional. La muestra fue censal y es igual a la población materia de estudio, esta clasificación se utiliza cuando la población es relativamente pequeña y cuando es necesario conocer la opinión de toda la población, en este caso se consideró el total de trabajadores sujetos a proceso de selección CAS de la Municipalidad Provincial de Puno siendo 108 trabajadores. Los resultados del estudio determinaron que existe una relación fuerte de la selección de personal con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020, ya que la prueba de correlación de Pearson expresa un valor de 0.592 y significativa 0,000, por lo que se valida la hipótesis general que es: Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020. En conclusión, se determinó que existe una relación entre selección de personal con el desempeño laboral, existe relación moderada del reclutamiento y evaluación con el desempeño laboral, existe una relación fuerte de la contratación e inducción con el desempeño laboral.

Palabras Clave: desempeño, laboral, personal, selección, trabajadores.



ABSTRACT

Currently, the selection of human resources is an activity that demands important considerations related to the technical characteristics of the position and the capacity of the applicant. The objective of the research was to determine the degree of relationship that exists between the selection of personnel with the work performance of the CAS public servants of the Provincial Municipality of Puno - 2020, which seeks to respond to the research problem: How does the personnel selection process is related to the job performance of public servants in the Provincial Municipality of Puno - 2020? For this, the focus of the research was quantitative, the type of study corresponds to a descriptive basic research, the scope of the research was descriptive correlational and non-experimental, transectional design. The sample was census and is equal to the study material population, this classification is used when the population is relatively small and when it is necessary to know the opinion of the entire population, in this case the total number of workers subject to the selection process was considered. CAS of the Provincial Municipality of Puno with 108 workers. The results of the study determined that there is a strong relationship between the selection of personnel and the work performance of the public servants of the Provincial Municipality of Puno -2020, since the Pearson confirmation test expresses a value of 0.592 and significant 0.000, for which validates the general hypothesis that is: There is a significant relationship between the selection of personnel and the job performance of public servants of the Provincial Municipality of Puno - 2020. In conclusion, it was lost that there is a relationship between the selection of personnel with job performance, there is a moderate relationship of recruitment and evaluation with job performance, there is a strong relationship of hiring and induction with job performance.

Keywords: performance, labor, personnel, selection, workers.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La administración pública en el mundo, en especial Latinoamérica, ha sido determinante en el desarrollo de un país y este a su vez por la idoneidad de los servidores públicos como verdaderos impulsores de la administración pública ha marcado una diferencia competitiva de estas instituciones. En el Perú la informalidad va en aumento a la hora de contratar personal, o cuando los seleccionados para un cargo no cuentan con la formación necesaria para el ejercicio de funciones mostrando un desempeño deficiente, violándose las normas laborales se obtiene empleo a través de favores políticos sin la debida selección del proceso de contratación. Estos procesos dañan a los candidatos adecuados y perjudican la productividad, la calidad e indicadores de excelencia en las tareas laborales. Los trabajadores no conocen o no están preparados para desempeñar las funciones asignadas, no logran el objetivo de la entidad. Por ello, es necesario revisar en detalle los procedimientos de contratación, normativa organizativa y funcional, y compararlos con las características formativas del servidor designado o contratado, lo que afectará a cargos y posiciones.

Esta investigación está conformada por cuatro capítulos: En el Capítulo I se aborda el problema de investigación, sus problemas específicos y su justificación, además se detalla el objetivo general y los objetivos específicos del mismo. En el Capítulo II se presenta la revisión de literatura, el marco teórico, donde se colocan los antecedentes de la investigación y se detalla cada uno de los conceptos que se utilizaron. En el Capítulo III se detalla los materiales y métodos utilizados, además se calcula la población y muestra de la misma y operacionalización de variables. En el Capítulo IV se presenta los resultados y discusión de la investigación y se llevan a cabo las correspondientes pruebas de hipótesis y discusión de otros trabajos detallados en los antecedentes.



1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

En la actualidad, la selección de recursos humanos es un procedimiento que requiere la consideración de detalles técnicos relacionados con las características específicas del puesto. Las organizaciones deben definir claramente sus requisitos de habilidades.

Según Chiavenato (2008), la elección de socios incluye seleccionar al candidato más adecuado para el puesto, ocupar un puesto funcional en la organización y mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño empresarial, existen diferentes razones para un proceso de selección de personal incorrecto, esto se debe a las diferentes perspectivas del paradigma empresarial y las diferentes perspectivas de gestión de cada dirección.

El desempeño que tienen los trabajadores en los centros laborales del aparato estatal y gubernamental genera cada vez un mayor interés en las organizaciones públicas y privadas debido a que representa la base de la productividad, las personas dedican más de un tercio de su tiempo al trabajo todos los días conforme a la normativa laboral vigente, por ello las instituciones procuran obtener mayores estándares de calificación en los puestos y áreas de las instituciones público y privadas.

La rigurosidad en la selección de recursos humanos de las instituciones públicas de la región se ha convertido en uno de los principales problemas relacionados con las oportunidades laborales y la calidad del empleo, debido a que los procesos de selección no se condicen con un correcto desempeño del trabajador, sino que se busca cubrir estos puestos con personal afín, de confianza u otros, generando así una interrogante sobre el reclutamiento del personal en función con su desempeño. Por lo tanto, es fundamental investigar la relación entre selección de personal y desempeño laboral, pues aquellas organizaciones que tengan mejor desempeño laboral tienden a lograr sus objetivos y tienden a ser más productivas, innovadoras y rentables.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Puno - 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Qué relación existe entre las formas de reclutamiento, evaluación y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020?
- b) ¿Cuál es la relación que existe en la contratación, inducción y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020?

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- a) Las formas de reclutamiento y evaluación de personal tienen relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.
- b) La contratación e inducción tiene relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A nivel teórico, la finalidad del estudio realizado es la de generar conocimiento a partir de los antecedentes referentes al tema de la investigación la misma que se aporta por sus



resultados y conclusiones al conocimiento de la Administración General y de Recursos Humanos.

La investigación posee una justificación metodológica porque a través de este estudio se conocen los procedimientos, el tipo de estudio, el enfoque y el diseño que al final represente un antecedente importante en las investigaciones de alcance correlacional. La encuesta se enfocará en abordar las limitaciones en la organización, además, el gobierno de la ciudad comprenderá la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores.

Hay razones prácticas para la realización de esta investigación, porque a través de ésta se verán los beneficios de un proceso de selección adecuado que puede ayudar a mejorar el desempeño entidades con similar organización. Por tanto, se revisarán las teorías relacionadas con las variables de investigación.

Por ello, se requiere estudiar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Puno, ya que, debido a la desaprobación por parte de la ciudadanía, la mala imagen ante la opinión pública y la deficiente respuesta y atención en la prestación de servicios esenciales para la población de Puno justifica el estudio. Así, el presente trabajo permitió demostrar cómo el reclutamiento, evaluación, contratación e inducción se relacionan con la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos organizacionales y profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de selección de personal, además de aportar conocimiento existente a los procedimientos administrativos de selección de personal, cuyos resultados podrían considerarse una propuesta válida o guía para el personal responsable de la selección de personal en municipalidades demostrando que existe una relación directa entre la selección de personal con el desempeño laboral.



1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación entre selección de personal con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar la relación que existe entre las formas de reclutamiento, evaluación y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.
- b) Evaluar si la contratación e inducción se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

2.1 ANTECEDENTES



CAPITULO II REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO TEÓRICO

Los antecedentes son los siguientes:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Arambari (2011) en su estudio titulado “Reclutamiento y selección de Personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito”, donde concluyó que, si bien cada departamento es consciente de sus propias funciones y roles dentro de la empresa, el departamento de recursos humanos no cuenta con un procedimiento técnico para la selección de personal, lo que resulta en una falta de personal bien capacitado y calificado. El proceso de recursos humanos se puede realizar en teoría, pero no se ha observado en la práctica. Según las observaciones, el proceso de reclutamiento y selección fue incorrecto, y el puesto fue proporcionado por familiares y recomendaciones internas, lo que llevó a la capacidad de cumplir parcialmente su potencial. La empresa no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal, lo que no permite la implementación de procedimientos que orienten la selección del personal más eficiente. Obviamente un desempeño insuficiente, los empleados se sienten incompetentes o no tienen suficiente potencial, lo que resulta en un ambiente de trabajo tenso, alta presión, trabajo incómodo y sin ganas de mejorar.

León (2012) en su tesis titulado “Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Ponton” donde concluyó que las condiciones de trabajo producen diversas presiones sobre el personal, que se manifiestan como estrés mental en el trabajo, que varía con las particularidades de cada persona y puede tener efectos nocivos. Al describir la relación



entre las condiciones de trabajo del personal de enfermería y el desempeño laboral, se probaron los errores de la agencia. El desempeño de los trabajadores disminuyó debido a un espacio ergonómico insuficiente, y su número reducido de trabajadores contratados llevó a un aumento en la carga de trabajo, lo que llevó a la psicofisiología. riesgos, incentivos y / o los planes de reconocimiento y los planes de formación son inadecuados y no contribuyen al desarrollo de las capacidades personales de los empleados. Se analizó la evaluación del desempeño. (Factores de actitud, desempeño laboral y habilidades). Se utilizó los factores considerados como referencia para evaluar el desempeño y apoya esta investigación, que también mide el desempeño.

Amador & Naranjo (2013) en su trabajo de investigación “Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A.” este trabajo concluyó que, debido a la falta de manuales de funciones, los trabajadores no pueden conocer con certeza sus actividades. La selección inadecuada de personal resulta en una satisfacción laboral insuficiente, porque el desempeño de los trabajadores es ineficiente. No puede evaluar el nivel de desempeño laboral porque no tiene pruebas de desempeño en su organización. Se recomienda aplicar organigrama funcional, manual de reclutamiento y selección de personal y funciones para incrementar la productividad, aumentando así los ingresos y la rentabilidad de la empresa. Se recomienda redactar un manual de funciones y procedimientos porque se observa que el personal no está lo suficientemente capacitado y está insatisfecho con el trabajo que realiza (90% del personal) y sus áreas designadas. No existe un proceso de reclutamiento y capacitación para determinar su comprensión del trabajo, lo que genera problemas con los empleados y la calidad del producto.



Aguirre & Granda (2013) en su investigación titulada “Reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: Textiles del Valle S.A. Sangolquí - Periodo 2012. Ecuador”, al analizar estos procesos se pueden extraer las siguientes conclusiones: Los perfiles de puesto necesarios para el proceso de contratación y selección se describen en detalle en el manual de funciones. Las herramientas utilizadas incluyen pruebas técnicas psicológicas estandarizadas y varios modelos de entrevista. Como psicólogo industrial, es el profesional más calificado para este puesto, trasladará su asesoría técnica al gerente general de la empresa, quien tomará la decisión acertada con el gerente de recursos humanos para contratar al personal más idóneo, Brindar un trato más justo. proceso con seguridad y confianza. Aunque existen manuales funcionales y departamentos de recursos humanos responsables de contratar y seleccionar personal, se requiere que profesionales calificados (psicólogos industriales) utilicen las herramientas necesarias para evaluar las habilidades y capacidades de los solicitantes.

Cueva & Erazo (2014) en su tesis titulada “Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, para el área técnica de la Gerencia Nacional de Operaciones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, concluye que la gestión del talento diseñada tiene como objetivo mejorar la competitividad de los talentos, es necesario encontrar empresas con cargos duplicados pero con nombres diferentes en algunas áreas. El perfil del puesto ayuda a determinar la persona ideal para el puesto según sus actividades, funciones y responsabilidades. La descripción del puesto vincula puestos con 18 características similares para garantizar las mismas oportunidades en términos de ingresos, promoción y compensación. Se sugiere el modelo administrativo como un proceso, lo cual es importante para la selección de personal, incluso la selección del personal idóneo, y la capacidad de lograr las metas organizacionales de manera



transparente, eficiente y eficaz. La descripción del puesto evitará confusión para los empleados que realizan las mismas funciones.

Cancinos (2015) en su tesis titulada “Selección de personal y desempeño laboral, estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur”, estableció la relación entre selección de talento y desempeño laboral, con el objetivo de obtener el título de psicólogo industrial de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. El tipo de investigación es cuasiexperimental, con una muestra de 36 personas, el cuestionario se utiliza para evaluar dos variables de trabajadores. El proceso estadístico aplicado es la significancia y confiabilidad de la razón. La conclusión es que estas variables están relacionadas, porque las inconsistencias y potencialidades encontradas en la selección se reflejan en el nivel de desempeño. Es necesario mejorar las responsabilidades laborales y los datos personales de los candidatos, analizar la personalidad de los candidatos y capacitarlos para lograr mejores resultados.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Castillo (2015) en su investigación “Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013 Perú”, se adoptaron las conclusiones de la encuesta realizada por la EO PNP a los alumnos al final del curso. El diseño es un estudio de caso descriptivo. La conclusión es que existen procedimientos insuficientes para convocar y seleccionar al profesorado de la institución, contratar profesores inadecuados, improvisar (algunos cursos son impartidos por funcionarios no profesionales), realizar actividades educativas inadecuadas y carecer de la calidad. de Educación. El PNP tiene un sistema jerárquico que favorece a los miembros institucionales en el proceso de selección docente. Académicamente, no ha alcanzado el nivel que deberían tener las



instituciones de educación superior, y no hay suficientes profesionales para organizar el reclutamiento, selección y evaluación de los docentes. No tiene archivos de maestros.

Cayetano (2015) en su trabajo de investigación titulada “Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar-Chimbote: 2014”, Su principal objetivo es verificar si las condiciones laborales están vinculadas al desempeño de los socios financieros de Edyficar-Chimbote. Este estudio utiliza un diseño descriptivo transversal. La conclusión es que las condiciones de trabajo y el desempeño de los trabajadores tienen un impacto negativo, las actitudes negativas incluyen miedo, ansiedad, estrés, etc., esto reduce los compromisos y metas de la organización, lo que lleva a bajos niveles de producción y desempeño. Las relaciones interpersonales negativas y las relaciones con el jefe no son del todo buenas, por lo que la confianza entre ellos se considera normal.

Ramos (2015) en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de Codo de Pozuzo–Puerto Inca–Huánuco 2015”. El objetivo general es mostrar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente institucional. Dado que la población es pequeña, se toma como muestra en su conjunto. En la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios para medir los niveles de dos variables, se verificó el supuesto mediante la prueba "t" de Student y se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Como encuesta de correlación cuantitativa transversal. Los resultados muestran que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Mallqui (2015) en su trabajo de investigación “Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad”. El objetivo



es determinar el proceso de selección e implementación de la tecnología como proceso metodológico para que los operadores de las fábricas de tejido aumenten su productividad y recursos económicos. Resultados obtenidos al probar muestras relacionadas de métodos de productividad sugeridos y tradicionales (t de Student = 0,982), productividad y métodos sugeridos (t de Student = 0,977), productividad y métodos tradicionales (t de Student = 0,950). La conclusión a la que se llega es que en la primera entrevista se debe comprobar la relación entre habilidades y experiencia de quienes pretenden obtener el puesto. En este sentido, la mayoría de las empresas no prestan mucha atención a la elección del personal operativo.

Alfaro (2013) en su trabajo de investigación titulado “Influencia de la selección de recurso humano en el rendimiento laboral del personal bajo modalidad CAS en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño (INSN) – Periodo 2012”. Su propósito es determinar el impacto de la selección de recursos humanos en el desempeño laboral del personal bajo el modelo CAS del Departamento de Enfermería del INSN. La conclusión es que bajo el modelo CAS, existe la influencia de la selección de recursos en el desempeño laboral del personal, no hay proceso de reclutamiento y existen riesgos en la calidad de los recursos humanos y la calidad de los servicios prestados.

Castellano (2013) en su trabajo de investigación titulada “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería”, donde el objetivo es crear una presentación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de empresas de la industria de la ingeniería y la construcción en el Perú. La investigación es fundamental a nivel descriptivo, no experimental y transversal. Según los resultados del diagrama de Pareto: falta de fuentes candidatas (30%), falta de prioridad entre procesos (52%), falta de seguimiento de los procesos (70%), retraso en la evaluación



médica (88%), disminución de candidatos (93%) y retrasos por reelaboración (97%). Explicar el proceso y las causas de los principales problemas encontrados explica el proceso de análisis del proceso y las causas de los principales problemas encontrados en la investigación. La conclusión es que debe haber un mejor proceso y se deben utilizar diversos medios para incrementar la empresa.

Callomamani (2013) en su trabajo de investigación titulado “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”, donde su propósito es determinar si la supervisión docente afecta el desempeño de los docentes de la institución educativa San Juan Miraflores. El tipo de investigación es descriptiva, diseño no experimental y transversal. Los resultados de la investigación se obtuvieron mediante el método de regresión lineal múltiple, que determinó la correlación entre supervisión docente y desempeño laboral docente ($R = 0.863$), supervisión docente y desempeño laboral ($R = 0.810$), compañerismo docente y desempeño laboral. Rendimiento ($R = 0,800$). La conclusión es que el desempeño laboral afecta la supervisión docente de los docentes. La mayoría (46,4%) de los profesores cree que el seguimiento docente es regular. En cuanto al seguimiento docente, el 58% de los profesores piensa que es regular.

2.1.3 Antecedentes Locales

Colca (2016) en su tesis titulada “Proceso de Selección de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, Periodo 2015”, donde concluyo que en el reclutamiento y selección de los distritos y ciudades de Atuncolla, el 50% de las personas dijo que el proceso de reclutamiento fue malo, y el 64% de los encuestados creía que la estructura establecida por los distritos y ciudades de Atuncolla para el proceso de selección era mala, por lo que el 57% incluso Mencionó que no se



realizó o Hay muy pocas evaluaciones teóricas y prácticas, lo cual es malo, y al final no se utilizan herramientas psicológicas, por lo que lo caracterizan como malo. El desempeño laboral de los funcionarios del gobierno de la ciudad del distrito de Atunkola es fundamental, porque el activo que promueve el desarrollo de la organización son las personas que trabajan, pero el 64% de los encuestados dijo que su desempeño laboral es bajo. Por otro lado, el 71% de las personas en ocasiones expresa su disposición a cambiar su estilo de trabajo, y El 57% también mencionó que a veces trabaja para lograr los objetivos de la organización, el último 57% a veces persiste hasta que se logran los objetivos y/o metas.

Anccasi (2019) en su trabajo de investigación titulado: “Procesos de Selección de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Macari” donde se encontró que durante el proceso de reclutamiento y selección del Gobierno de la Ciudad del Distrito de Makari, el 50% de las personas dijeron que el proceso de reclutamiento fue malo, y el 63% de los encuestados clasificó la estructura establecida por el Gobierno de la Ciudad del Distrito de Makari para el proceso de selección. como mala., el 56% de las personas mencionó que no hay o hay poca evaluación teórica y práctica, lo cual es malo, y finalmente no se utilizan herramientas psicológicas, por lo que la caracterizan como mala. El desempeño de los funcionarios del Gobierno Municipal del Distrito de Makari es muy importante, porque el activo que impulsa el desarrollo de la organización son las personas que laboran en la entidad, pero el 63% de los encuestados dijo que su desempeño laboral es deficiente. Imagen confiable Por otro lado, el 69% de las personas dijo que a veces está dispuesto a cambiar su estilo de trabajo, el 56% también mencionó que a veces trabaja para cumplir con las metas y objetivos organizacionales, y al final el 56% solo se apega a las metas y / o, a veces, meta alcanzada.



2.2 MARCO TEÓRICO

Para poder comprender mejor sobre los aspectos inherentes al tema, se revisó la siguiente teoría:

2.2.1 Selección de personal

Según Chiavenato (2011), la selección de recursos humanos puede definirse como la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado, o en un sentido más amplio, la selección de la persona más adecuada entre los candidatos reclutados para ocupar el puesto existente de la organización. Intente mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño de los empleados. Los criterios de selección se basan en la información que tiene sobre el puesto que se le ofrecerá.

En este caso, la selección se constituye como un proceso de comparación y toma de decisiones, en el que se generan el análisis y especificación de los puestos a ofertar.

A modo de resumen, podemos señalar que la selección de personal es un proceso en el cual una empresa o entidad reemplaza al campo de recursos humanos de la empresa y se encarga de seleccionar a los empleados idóneos para uno o más puestos de trabajo, proceso complejo que permite a los potenciales candidatos ser identificados y seleccionados entre los solicitantes. La persona que sea más adecuada para los requisitos del puesto, y luego proceda al siguiente paso: evaluación.

Para Chiavenato (1999), definió la selección de personal como, elegir el personal adecuado para el puesto adecuado entre los candidatos o supuestos postulantes, o el puesto actual de la organización más adecuada. Mantener o mejorar la capacidad.

León (2004) señaló: Esta serie de procesos de selección se basa en varios avances específicos para ayudar a los gerentes a elegir a sus nuevos empleados. La selección



comienza cuando el solicitante solicita el trabajo y finaliza cuando se toma la decisión de seleccionar al solicitante.

La elección es considerar que, al seleccionar a la persona adecuada, el postulante puede obtener el puesto adecuado a tiempo y completar el trabajo requerido, ha adoptado unos buenos requisitos. Por este motivo, primero se busca un buen conocimiento de sus personalidades y se buscan los talentos especiales de los nuevos aspirantes para que todos los aspirantes puedan llegar a la entidad con cierta mejor capacidad.

Chiavenato (1999) afirma que el proceso de reclutamiento de nuevo personal es un procedimiento técnico, la calidad y habilidad del postulante, y el propósito es que el postulante encuentre un buen campo. de acción para poder realizar el Trabajo, mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, y el mejor desempeño en el proceso de trabajo

Chiavenato (1999) señaló que, si muchas personas tienen ciertas características y tienen los mismos conocimientos o habilidades de orientación laboral, esto ayudará a optimizar la contratación de trabajadores, pero producirán muchas características. se trata de física, al igual que en el campo psicológico, mostrando que los diferentes desempeños de un campo no son los mismos, el desempeño será muy desproporcionado, y estos desempeños están en el proceso de la entidad.

López (2004) señala que para encontrar a la persona adecuada para el puesto requerido y obtener una remuneración suficiente, la definen como la elección de las personas que ayudan a mejorar el desempeño laboral. trabajadores para difundir sus múltiples habilidades y habilidades, aumentando así la satisfacción en el trabajo, aumentando así la productividad de la empresa.



Mallqui (2015) propuso que la función de empleo tiene como objetivo otorgar a las organizaciones los servidores requeridos (en importancia y cantidad) en cada oportunidad para mejorar activamente la productividad y / o los procesos de servicio, y seguir el principio de utilitarismo. Rodríguez & Valera (2014) señaló que en el proceso de selección de personal se decide si contratar a los postulantes encontrados en la averiguación previa. Deben tenerse en cuenta las cualidades personales que confieren las competencias profesionales. Por tanto, las personas capaces tienen las condiciones para realizar las actividades establecidas. Chiavenato (1999) define la selección de personal como la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos seleccionados, la persona que es más adecuada para organizar el puesto existente con el fin de mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño personal.

Chiavenato (2000) señaló que los requisitos para encontrar puestos y las llamadas técnicas de selección se presentan como procesos. Según los archivos que tengan ciertos requisitos para el puesto, busque el archivo ideal y encuentre la mejor manera de ayudar en la selección; personal. Utilice perfiles de ubicación y la técnica de selección más adecuada que determina el rendimiento de la ubicación para contrarrestar el perfil ideal.

Donis (2016) declaró que hay diferentes formas de conseguir un trabajo y que las organizaciones prestan más atención a las personas con más experiencia, y surgen problemas cuando los empleados con experiencia se van. tiempo, preparación e inversión en habilidades laborales, ya que se deben desarrollar nuevos procesos de formación para llenar los vacíos.

Muñoz (2015) señaló que la selección incluye no solo la concentración de la información del solicitante, sino también la decisión de los solicitantes. La



preparación y colocación de los trabajadores es importante para la capacidad, la experiencia y la idoneidad del personal de aplicación, lo que aumenta la probabilidad de que los empleados cumplan con las regulaciones y se conviertan en trabajadores rentables con el tiempo.

Santiago (2008) señaló que aplicar la política de postulación para la obtención de talentos idóneos es necesaria para la captación y selección de talentos, comprensión, evaluación, compensación, etc. Todo esto es para lograr las metas propuestas.

El modelo de Negrón *et al.* (2014) otorgó:

En la gestión de recursos humanos, para lograr las metas sociales, metas corporativas, metas funcionales y metas personales propuestas por la empresa, existen innumerables procesos que se dividen en los siguientes procesos: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relación con los empleados y evaluación de la vida laboral.

Donis (2016) señaló que el proceso de selección está diseñado para determinar las habilidades y destrezas que están condicionadas por el puesto vacante con el fin de utilizarlas para obtener un buen desempeño laboral, pero el enfrentamiento brusco Situación No se verá en los resultados de las pruebas psicológicas, por lo que el EQ con el tiempo puede facilitar la comprensión de esta situación.

Donis (2016) define la selección de personal como un proceso de decisión y confrontación y la clasifican como un problema de toma de decisiones. La información que tenemos suele ser escasa y confusa, además de ser información cualitativa, el entendimiento humano se esconde en las actividades que se realizan como parte del proceso, lo que plantea el tema de la toma de decisiones sin necesidad de certeza.



Camargo (2014) señaló que al seleccionar personal es muy importante el desempeño del campo del personal, quien puede ser catalogado como jurado, la función del despacho es determinar el perfil del cargo, aplicar la prueba de capacidad, identidad e identidad. Motivación: para evaluar estas características, debe dominar las habilidades lingüísticas, las habilidades amplias o integrales y las habilidades de planificación. Esta elección se realiza al final del proceso de entrevista del solicitante, con el objetivo de elegir al más capacitado y apropiado.

La selección de personal es como un colador, que ayuda a organizar al personal y permite el ingreso de personal calificado; la persona ideal es la que se necesita para lograr el puesto adecuado.

A través del jefe de personal o sus gerentes de línea y sus empleados, la organización continúa teniendo problemas aclarados en muchos solicitantes. Cada decisión sobre el solicitante hace que esa persona asuma la transacción especificada. El número de transacciones y personal cambió de una decisión a otra. Por lo tanto, la elección del personal conduce al modo de tratamiento, es decir.

(a) El modo de colocación existe cuando solo hay un solicitante y solo se necesita una persona disponible para ocupar al solicitante. Los postulantes participantes deben aceptar y no pueden refutar;

(b) Modo de selección, cuando hay muchos postulantes y solo hay un puesto vacante, cada postulante es requerido para el puesto y solo hay dos opciones: aceptar o rechazar;

(c) Clasificación modo, cuando aparecen muchos solicitantes en el puesto de trabajo, solo una persona puede obtener;

(d) Modelo de valor agregado. No es una simple semejanza con el puesto que se desea obtener. Tiene como objetivo dotar y dotar de competencias a la organización,



y evaluar a cada postulante en función de la capacidad del individuo para mejorar sus competencias. Entidad.

Desde otra perspectiva, el nuevo interés por la gestión de recursos humanos distingue la importancia de los trabajadores para el desarrollo de la organización. El capital humano se convierte en un productor de gerentes y la capacidad se mejora a través de la producción como producto de la relación entre capacidad y habilidad.

Zayas (2010) propuso que, desde la perspectiva del desarrollo de la empresa, la selección de talentos debe estar guiada por las metas propuestas por la empresa, y comprometida con la articulación de competencias, intereses y habilidades individuales a partir de la formación. Las actividades laborales en este proceso deben basarse en El objetivo es apoyar la eficiencia del desarrollo de la empresa.

Salgado & Moscoso (2008) señalaron: Si pensamos en el proceso de selección tradicional, encontraremos que, además de las herramientas utilizadas, la raíz de la decisión es determinar si el candidato seleccionado tiene las habilidades y experiencia requeridas. La ubicación a ejecutar.

Chiavenato (2009), revela que la selección de personal es el proceso de seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado, o en un sentido más amplio, seleccionar a la persona más adecuada para el puesto entre los candidatos reclutados para cubrir los puestos existentes en la empresa. Esfuércese por mantener la eficiencia, preferiblemente para mejorar, así como el desempeño de los empleados.

Robbins & Judge (2013) señalaron que la selección de personal es el objetivo claro del proceso de selección es identificar y contratar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un desempeño exitoso.

Para Reyes (2011) el proceso de selección consiste en un conjunto de etapas comunes e importantes que ayudan a concretar el principio de la persona adecuada es adecuada



para el puesto adecuado. Este proceso consta de formularios de solicitud, entrevistas, pruebas, investigación y exámenes físicos.

Para Castillo (2012) el propósito de este proceso es identificar y seleccionar de un grupo específico de candidatos, estos candidatos demuestran habilidades, actitudes y conocimientos en función del perfil del puesto de la empresa, buscando adecuar estas características a las necesidades de la empresa.

A) Importancia de la selección de personal.

Para ilustrar la importancia de la selección de personal, el autor al respecto:

Waryne (2010) señaló que el proceso de selección se ve como una serie de actividades, tratando de seleccionar a un individuo de un conjunto de candidatos que pueda adaptarse al trabajo específico de la empresa. El objetivo principal es lograr un acoplamiento suficiente entre candidatos y puestos vacantes en la organización. Hay muchas formas de mejorar el desempeño de los empleados, pero ninguna puede compararse con tomar la decisión correcta de contratación o contratación. Si una empresa elige personas con buen desempeño y calidad, obtendrá considerables beneficios en procesos y resultados futuros.

B) Modelo del proceso de selección de personal

Como ya se mencionó en la sección anterior, el objetivo principal del proceso de selección es identificar candidatos con las habilidades, habilidades y experiencia adecuadas en función de las necesidades y requisitos del puesto de la empresa. Si la organización no gestiona adecuadamente el proceso de selección, tendrá un impacto negativo en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Por tanto, la empresa debe utilizar métodos efectivos para identificar a los trabajadores idóneos para asegurar la eficacia del proceso. Robbins & Judge (2013) cree que una vez que el



departamento de recursos humanos toma la decisión de requerir un candidato, debe analizar los siguientes tres aspectos en detalle:

- **Etapa Inicial de Selección.** La herramienta de selección primaria constituye la primera información presentada por el solicitante, que se utiliza para eliminar algunos candidatos de la lista y determinar si el solicitante cumple con los requisitos básicos del puesto. En esta etapa, se pueden distinguir dos indicadores: formato de solicitud y verificación de antecedentes.

a) Formulario de solicitud: incluye información que puede ser muy útil para verificar si el desempeño de un empleado cumple con las expectativas de la empresa; sin embargo, puede ser un buen filtro al inicio del proceso de selección. Hay varias formas de aplicar este formato, incluido el llenado de un formulario de solicitud en línea donde los candidatos completan su información en función de las preguntas planteadas por el empleador (Robbins & Judge, 2013).

b) Verificación de antecedentes: en el proceso de selección inicial, la mayoría de las empresas buscarán cartas de recomendación de los candidatos para verificar si su desempeño anterior es importante. También utilizan cartas de recomendación de empleadores anteriores para mejorar su autenticidad. Presentación de candidatos (Robbins & Judge, 2013).

Otras formas de verificar los antecedentes son:

- Revisión de la carta de recomendación emitida por el ex empleador, que se refiere al desempeño del solicitante mientras trabajaba para él.
- Actualmente, la mayoría de los empleadores utilizan filtros de Internet que deciden realizar búsquedas de antecedentes en línea y en las redes sociales.
- Verificación de antecedentes de crédito y antecedentes penales.



- **Etapa Sustantiva de Selección.** Si los candidatos aprueban la evaluación preliminar, seguirán utilizando métodos de selección sustantivos, que son una parte fundamental del proceso de selección, incluidos exámenes escritos, pruebas de desempeño y entrevistas (Robbins & Judge, 2013).

Pruebas durante el proceso de selección es muy importante, porque pueden determinar las habilidades y habilidades que tienen los candidatos en el puesto vacante.

En esta etapa se pueden distinguir tres indicadores: prueba escrita, prueba de simulación de desempeño y entrevista.

a) Examen escrito: Esta herramienta de selección tiene una amplia aceptación desde hace mucho tiempo, pero como posteriormente se consideró un método discriminatorio y no tiene nada que ver con el trabajo, se redujo la cantidad de uso. Esta situación ha cambiado en los últimos 20 años y la mayoría de las organizaciones ahora la utilizan (Robbins & Judge, 2013).

El indicador se divide en:

- Pruebas de inteligencia o habilidades cognitivas.
- Test de personalidad.
- Prueba honesta

b) Prueba de simulación de desempeño: en comparación con la prueba escrita, este tipo de prueba es la más complicada de desarrollar, la más difícil de aplicar y la más efectiva. Los más famosos son la prueba de muestra de trabajo, el centro de evaluación y la prueba de juicio situacional (Robbins & Judge, 2013).

- Pruebas de muestra de trabajo: son simulaciones en las que el postulante realiza actividades en función del puesto, ya sea parte o todo el trabajo. Cada elemento que se va a medir en la simulación está directamente relacionado con los indicadores de



desempeño. Por ejemplo, el conocimiento, las habilidades y las habilidades del candidato son más precisos que las pruebas de personalidad (Robbins & Judge, 2013).

- Centro de Evaluación: En este tipo de pruebas se aplican simulaciones más avanzadas. Se utilizan especialmente para evaluar la capacidad de gestión del candidato en la resolución de problemas o conflictos en el puesto a cubrir. En ocasiones el candidato será gerente La identidad de la empresa hace recomendaciones para solucionar los problemas más habituales de la empresa (Robbins & Judge, 2013).

- Prueba de juicio situacional: Para este tipo de simulación, pregunte al candidato cómo se desempeñará en diferentes situaciones laborales, y el responsable de la simulación comparará inmediatamente la respuesta o resultado con la respuesta o resultado de otros trabajadores con buen desempeño laboral Comparación (Robbins & Judge, 2013).

c) Entrevista: Es una de las herramientas que la mayoría de empresas siguen utilizando en el proceso de selección. Según el autor, la dependencia excesiva de las entrevistas a menudo se convierte en un problema grave y, a veces, la primera impresión a menudo lleva al entrevistador a creer que el candidato es competente para el puesto, incluso si no tiene nada que ver con el puesto (Robbins & Judge, 2013).

- **Etapas Contingentes de Selección.**

Si el solicitante aprueba el método de selección sustantivo, entonces puede ser contratado y esperar la evaluación final. Un método accidental muy común es la prueba de drogas (Robbins & Judge, 2013). En esta etapa, se puede distinguir un indicador: el examen físico.



C) Etapas en la entrevista de selección

1. Preparación de la entrevista.

Según Chiavenato (2007), esto indica que las entrevistas deben ser preparadas, con especial atención y consideración de ciertos aspectos.

- a) Objetivos específicos de la entrevista
- b) Métodos para lograr el propósito de la entrevista
- c) La mayor cantidad de información posible sobre el candidato entrevistado.

Para Chiavenato (2007), en la entrevista de selección, es necesario dejar que el entrevistador comprenda los requisitos del puesto ofertado y las características básicas del candidato. Esta información es muy importante para que el entrevistador pueda verificar con relativa precisión la adecuación de los requisitos del puesto y las características personales del solicitante.

2. Ambiente.

Para eliminar posibles ruidos o interferencias externas que puedan causar daños, es necesario preparar el lugar de la entrevista y considerar los siguientes puntos:

- a) Físico: El lugar de la entrevista debe ser cómodo y usarse solo para este propósito.
- b) Psicología: El ambiente de la entrevista debe ser agradable y amigable.

Según Chiavenato (2007) incluso antes de que comience la conversación, puede haber problemas en la entrevista: salas de espera insuficientes, vestíbulos demasiado lujosos y largos tiempos de espera son aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista debe considerar varios aspectos, de los cuales se destacan.

- El ambiente es agradable, la habitación es limpia, cómoda, aislada y no demasiado ruidosa.
- Solo los entrevistados y los entrevistadores deben estar entre ellos.



- Debido a que la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no sea necesario pararse.
- Se deben colocar periódicos, revistas y literatura, especialmente aquellos relacionados con la empresa.
- Cada entrevista tiene un propósito que se debe determinar de antemano.
- La investigación previa sobre información relacionada con el puesto y los candidatos será de gran ayuda para la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista.

Según el mismo autor Chiavenato (2007), el desarrollo de la entrevista constituye la entrevista en sí, es la etapa básica del proceso en la que se obtiene la información que tanto el entrevistado como el entrevistador desean. La entrevista involucra a dos personas, inician un proceso de relación interpersonal y su nivel de interacción debe ser bastante alto. El entrevistador envía un estímulo (pregunta) al candidato para que estudie la reacción y respuesta en el comportamiento (feedback) para que pueda explicar nuevas preguntas (estímulo), etc. Además, dado que el entrevistador obtiene la información que desea, debe brindar la información que el solicitante necesita para tomar una decisión.

En la entrevista, podemos distinguir dos aspectos muy importantes:

- Contenido de la entrevista (aspectos sustanciales): Es un conjunto de información sobre sí mismo proporcionada por el candidato.
- Comportamiento del candidato (aspectos formales): así reacciona ante una determinada situación. La entrevista es una muestra de formas de pensar y comportarse.

4. Cierre de la entrevista.



Chiavenato (2009) señaló que la entrevista inicial debe ser natural y suave, sin timidez. En una conversación amistosa y controlada. Su cierre debe ser gracioso, teniendo en cuenta los siguientes puntos.

- a) El entrevistador debe enviar una señal clara de que la entrevista ha terminado.
- b) El entrevistado debe recibir algún tipo de información sobre qué hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato.

Para Chiavenato (2009) desde el momento en que el entrevistador se va, el entrevistador debe comenzar a evaluar la tarea del candidato, porque los detalles están frescos en su memoria. Si no ha tomado notas, debe registrar los detalles inmediatamente. Si utilizó el formulario de evaluación, debe verificarlo y completarlo. Finalmente, se deben tomar ciertas decisiones sobre el candidato: si es rechazado o aceptado. Las pruebas de conocimientos o habilidades están diseñadas para evaluar el grado de conceptos, conocimientos y habilidades a través del aprendizaje, la práctica o el ejercicio.

En el sector público, los procedimientos de selección de personal son diferentes a los del sector privado, porque existen procedimientos, considerando el perfil del puesto, así como el método de reclutamiento, y seleccionando a los trabajadores del sector público que los brindarán. con servicios. Es importante considerar el sistema administrativo de gestión de recursos humanos de la administración pública en esta investigación, porque la investigación se llevará a cabo en este departamento.

D) Políticas de selección

Como todos sabemos, el factor recurso humano es muy importante para el sistema laboral y administrativo, porque supera el desarrollo empresarial y gerencial de



cualquier entidad. La gestión del capital humano implica cuestiones de planificación, contratación, selección, formación y desarrollo; todas ellas son importantes para el desempeño de la organización.

De manera similar, Robbins & Coulter (2014) mencionaron el reclutamiento: un mecanismo para localizar, reconocer y obtener candidatos calificados.

Para Chiavenato (2011), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y prácticas diseñadas para atraer y encontrar candidatos calificados que puedan obtener posiciones en organizaciones que lo necesiten.

Gestión de recursos humanos.

Al describir los puestos disponibles, se detallarán las características de contratación del puesto. Estas características indican el nivel de estudios, edad, experiencia y habilidad que deben poseer los aspirantes al puesto. Las características de la contratación de gerentes de ventas son: Requiere un título en administración, cinco años de conocimientos de ventas y experiencia práctica, y dos años de capacidad de control. Debe tener energía y motivación duradera para interactuar fácilmente con los demás.

E) Importancia de la selección meticulosa

Dessler (1994) indica que la selección completa es importante por las siguientes tres razones: Desempeño (si los empleados tienen cualidades ideales, llevarán a cabo un trabajo efectivo, pero los empleados que carecen de estas cualidades dañarán su desempeño y el desempeño de la empresa), costo (debido al alto costo de contratación y contratación de empleados) e implicaciones legales (si se hace de manera irresponsable: opciones discriminatorias o empleados cometen delitos en el trabajo).



2.2.1.1 Reclutamiento del personal

A) Definición de reclutamiento

Según Mondy (2010), El reclutamiento es el proceso de atraer a un número suficiente de personas con las cualidades adecuadas de manera oportuna para que puedan postularse para cubrir los puestos disponibles en la organización.

Chiavenato (2000) concluyó que el reclutamiento es una serie de técnicas y procedimientos dirigidos a atraer potenciales solicitantes calificados con capacidades de posición institucional. Cuando atrae a una gran cantidad de candidatos para brindar adecuadamente un proceso de selección, su efectividad está probada.

Según Ibáñez (2005) la contratación es la búsqueda y descubrimiento de candidatos muy idóneos para poder ocupar puestos en organizaciones que cumplan con los requisitos de contratación para suplir carencias: trabajadores ausentes por renuncia o jubilación, despido o jubilación a través de crear nuevas oportunidades de empleo.

La conclusión que se puede extraer de esto es que la contratación es un proceso de reunir a personas capaces y utilizar técnicas y procedimientos adecuados para cubrir los puestos existentes en la organización.

La definición de selección de personal Mondy (2010) señaló:

Este es el proceso de seleccionar a las personas más adecuadas para un puesto y una organización en particular de la población de candidatos. La adecuada integración de las personas con el trabajo y la organización es el objetivo del proceso de selección.

Alfaro (2012) comentó que la selección de personal es un subproceso importante del proceso más amplio de dotación de personal.



Chiavenato (2009) señaló que la selección de personas en una organización es un filtro, solo se integran determinadas personas, quienes cumplen con las características esperadas buscan el puesto o candidatos más idóneos para las habilidades requeridas, tratando de mantener o ampliar el la eficiencia de los empleados y el desempeño y la eficacia de la empresa.

Ibáñez (2005) define la selección de personal como un proceso científico y técnico, el propósito es encontrar postulantes que reúnan los requisitos, habilidades, conocimientos y demás condiciones para cubrir los puestos vacantes.

Este proceso de reclutamiento debe establecer ciertas etapas relacionadas con la búsqueda de los empleados ideales que la organización necesita, pues ya se han recibido una gran cantidad de llamadas de postulantes calificados. Por eso estas dos fases son interdependientes, y por eso es fundamental ejecutarlas de forma eficaz.

Contreras & Álvarez (2008) lo definen como el proceso de adquisición de colaboradores antes de su inclusión en la organización. La primera etapa de este proceso es encontrar personas que puedan estar interesadas en incorporarse a los puestos vacantes de la empresa. En general, la persona reclutada debe realizar varios exámenes y pruebas.

Blasco (2004) señaló que aunque la práctica de reclutamiento y selección de personal (RSP) es muy diversa, la tendencia de utilizar la tecnología actual puede tanto automatizar acciones de evaluación psicológica como realizar de forma remota. Cuando al candidato le gusta, se está moviendo rápido.

Si no existe un proceso inicial para la fase de contratación, cualquier persona puede realizar una valoración, incluso si ni siquiera cumple con los requisitos



mínimos para el puesto. Esto desperdiciará el valioso tiempo de la empresa, por lo que es importante.

En el análisis final, el propósito de la contratación es cualitativo y cuantitativo, porque involucra no solo la cantidad de recursos, sino también la calidad de los recursos. Los reclutadores deben operar dentro de presupuestos que generalmente son inflexibles. A menos que exista un sistema de selección y reclutamiento con el respaldo adecuado, el costo de identificar y atraer candidatos a veces puede ser considerable para la organización.

La contratación forma parte del mercado laboral, donde se selecciona a las personas que tienen la capacidad suficiente para cubrir los puestos disponibles. Por motivos medioambientales, el mercado laboral cambia constantemente. El reclutamiento requiere que la comunidad local cuente con personal disponible y el tipo de personal adecuado a las características del trabajo ofrecido.

La capacidad de la organización para contratar trabajadores depende en gran medida de la reputación de la organización, la ubicación y el encanto de los trabajos ofrecidos. Si no se encuentran personas con las habilidades necesarias en la organización o en la comunidad laboral local, deben ser convocadas más lejos o en otras organizaciones.

B) Proceso de reclutamiento del personal

Wayne & Noe (2005) señalaron que cuando el líder o gerente regional presenta una solicitud de personal para un puesto determinado, comienza la contratación.

La organización utiliza esto como base para buscar estar dentro del alcance de reclutamiento Identificar posibles candidatos que cumplan estos requisitos. Si la misma empresa no lo es, a menudo recurrirán a la contratación



externa, es decir, divulgarán este requisito en varios paneles de información de contratación, páginas web, universidades, etc.

Los detalles del puesto y el puesto son uno de los pasos iniciales del proceso de contratación. Antes de llamar al solicitante, el reclutador debe comprender las actividades y responsabilidades del puesto a cubrir.

Las fuentes de contratación son los canales a través de los cuales las empresas u organizaciones buscan candidatos para los puestos. Se dividen en tres tipos: fuentes de contratación internas, fuentes de contratación externas y fuentes de contratación mixtas.

- **Fuentes de reclutamiento internas**

Contrató a los propios trabajadores de la agencia. Mediante rotación, cambio y promoción de puestos. Este tipo de contratación se basa en la promoción de sus propios empleados. Con algunas excepciones, muchas personas continúan utilizando la política de llamar o promover a sus empleados.

Esta póliza brinda beneficios. Primero, las personas seleccionadas internamente ya comprenden la organización y sus miembros, y esta comprensión mejora las posibilidades de éxito. En segundo lugar, la política de promoción de los trabajadores desde dentro aumenta su lealtad y los motiva a realizar mayores esfuerzos. Por último, es más ventajoso contratar y promover a los trabajadores de la propia organización que traerlos de fuera.

- **Fuentes de reclutamiento externas**

Son responsables de encontrar candidatos ideales fuera de la organización. Entre ellos tenemos: bases de datos, agencias de empleo, universidades o institutos de investigación, Internet, redes sociales, publicidad en medios. Este tipo de contratación también incluye recurrir a otras fuentes externas para



contratar trabajadores, en lugar de a diferentes niveles administrativos. Las grandes empresas utilizan diversos recursos externos para contratar empleados. Suelen recurrir a las universidades y centros de educación superior como una fuente trascendente para la selección de nuevos gerentes. Sin embargo, esto tiene ciertas desventajas, porque este proceso puede ser contraproducente, pues muchas veces los egresados contratados dejarán la institución a los dos o tres años. puestos de alta dirección, las herramientas de contratación que utilizan muchas grandes empresas son incluso más caras y competitivas.

C) Evaluación

La evaluación del futuro personal de una entidad es parte del proceso de selección o reclutamiento de personal, según el autor Chiavenato (2011), este es un medio muy efectivo para incrementar el capital humano de una organización, y la forma más adecuada de lograrlo. esto es guiando el proceso anterior Para encontrar los conocimientos y habilidades personales que estén en armonía con las necesidades de la empresa.

El primer paso es encontrar a todos los candidatos interesados en ocupar el puesto y seleccionar el mejor de ellos. Otros autores primero hacen predicciones y estudian la fuerza laboral existente para el puesto, y luego seleccionan reclutadores técnicos a través de algunas selecciones, y finalmente son aprobados por el candidato, el responsable o el supervisor.

La evaluación de personal debe ser vista como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto (los requisitos que debe cumplir el ocupante del puesto) y el perfil de las características del candidato presentado. La primera variable la proporciona el análisis y la descripción del puesto y la segunda variable se obtiene aplicando técnicas de selección. Sea X



la primera variable e Y la segunda: cuando X es mayor que Y, el candidato no cumple las condiciones requeridas para ocupar el puesto. Cuando X e Y son iguales, el candidato tiene las condiciones ideales para ocupar el puesto. Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones de las que requiere el puesto.

D) Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Chiavenato (2009) propuso tres modelos de toma de decisiones sobre candidatos: colocación, selección y clasificación de candidatos. En este contexto, la selección de personal involucra cuatro modalidades de tratamiento:

a) Modo de colocación: Solo una persona y un puesto pueden ser ocupados por esa persona. En este modelo, no hay posibilidad de rechazar al solicitante.

b) Modo de selección: Hay muchos postulantes para un puesto. En estos casos, el perfil de la parte relevante contrasta con el contenido de los requisitos del puesto.

c) Modelo de clasificación. Compare el perfil de cada interesado con los requisitos laborales. Por tanto, los candidatos pueden ser aceptados o rechazados. Si ocurre esto último, por favor participe en la competencia por otros puestos disponibles, para que los términos estén clasificados.

d) Modelo de valor agregado: Dotar a la empresa de nuevos conocimientos y habilidades.

2.2.1.2 Técnicas de evaluación del personal

Para contratar a la persona ideal para el puesto que ofrece la entidad, es necesario obtener información sobre el candidato propuesto y tener habilidades de selección para comprender, comparar y seleccionar candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se dividen en cinco categorías: entrevistas, pruebas



de conocimiento o habilidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2009).

Ahora continuaremos explicando brevemente cada uno de ellos:

- **La Entrevista de Selección**

Las entrevistas de selección son la técnica más utilizada y tienen innumerables aplicaciones en las organizaciones. Le permite seleccionar las partes interesadas desde el inicio del proceso, para lo cual puede utilizar entrevistas personales iniciales o entrevistas de evaluación de conocimientos técnicos (Chiavenato, 2009).

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, una de las cuales está interesada en conocer la mejor situación de la otra.

- **Pruebas de Conocimiento o de Capacidades**

Miden las habilidades o habilidades requeridas para el trabajo: manejo de computadoras, conducción de automóviles, etc., es decir, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como informática, contabilidad, redacción, inglés y otros conceptos. Por otro lado, las pruebas de aptitud son muestras de trabajo que se utilizan para verificar el desempeño de los candidatos.

Cabe señalar que una gran cantidad de pruebas de habilidades y capacidad son aplicables a diferentes trabajos (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, deben clasificarse juntos según su forma de solicitud, amplitud y organización:

Debido a la forma en que se aplican, las pruebas de conocimiento o habilidad pueden ser pruebas orales, escritas o de desempeño.



Debido a su tamaño, las pruebas de conocimiento o habilidad pueden ser generales o específicas.

Finalmente, por su organización, las pruebas de conocimiento o habilidad son tradicionales u objetivas.

- **Pruebas Psicológicas.**

Se basan en un muestreo estadístico. Los resultados de las pruebas de los candidatos se comparan con muestras representativas para obtener datos porcentuales (Chiavenato, 2009).

Las pruebas psicológicas representan promedios objetivos y estandarizados de muestras de comportamiento relacionadas con las habilidades humanas. Las pruebas psicológicas se utilizan para medir el rendimiento, se comparan en base a muestras estadísticas y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con los criterios de los resultados de una muestra representativa para llegar a un resultado en forma de porcentaje. Por lo tanto, las pruebas psicológicas representan tres características que no están disponibles en las entrevistas y pruebas tradicionales u objetivas:

Por ejemplo, la predicción de concepto, que se refiere a la capacidad de la prueba para proporcionar los resultados esperados, se utiliza para proporcionar el desempeño del puesto, y la eficacia, que se refiere a la capacidad de la prueba para definir con precisión las variables humanas utilizadas. La intención de medir y la precisión se refiere a la capacidad de una prueba para mostrar resultados similares cuando se aplica a la misma persona (Chiavenato, 2009).

- **Pruebas de Personalidad.**



También llamado diagnóstico general o psicológico, cuando revelan características generales de personalidad en la síntesis general; en concreto, cuando investigan determinadas características o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, interés, frustración, ansiedad, agresión, Nivel de motivación, etc.

Su objetivo es analizar diversas características determinadas por la personalidad (características adquiridas) y el temperamento (características innatas), y buscan aportar características de personalidad muy específicas (Chiavenato, 2009).

En esta categoría se encuentran las pruebas de expresión facial (lenguaje corporal), como PMK.

- **Técnicas de Simulación**

Además de las entrevistas y las pruebas psicológicas, los candidatos deben aceptar condiciones similares a las que podrían encontrar en el desempeño de sus funciones y actividades.

Dejaron de lado los tratamientos individuales y aislados y se centraron en el tratamiento de grupos, sustituyendo las acciones sociales por métodos verbales o ejecutivos. Su punto de partida es la dramatización, que significa construir una escena o un trasfondo dramático en el presente, aquí y ahora, para desarrollar hechos pensados para ser analizados de forma semejante a la realidad.

El candidato se encontrará con una situación en la que dramatiza eventos relacionados con su rol en la organización, lo que le brinda una visión más realista de su comportamiento futuro (Chiavenato, 2009).



De acuerdo con Chiavenato (2007), señaló: La elección de los recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisiones, para que sea efectivo se necesita tomar como referencia el diseño o ciertos comportamientos. Fuentes de información.

(I) Audiencias electorales (dirigidas y no dirigidas).

(II) Evaluación de la capacidad (general y específica).

(III) Evaluación psicológica (capacidad, calificaciones e interés de los solicitantes en puestos vacantes).

(IV) Evaluación de la personalidad. Estos pueden ser:

(a) Universal, evidencia de identidad universal;

(b) Identificar y buscar atributos de identidad, tales como: personalidad, irritabilidad, motivación, inteligencia emocional, etc.

(V) Tecnología de simulación, tenemos:

(a) Psicodrama (rol del postulante en el puesto de grupo);

(b) Dramatización (acción de posibles eventos sobre los puestos disponibles).

Es una técnica muy útil en las organizaciones porque se puede utilizar para seleccionar inicialmente candidatos, evaluar sus habilidades y desempeño, etc.

Esto significa que las personas pueden comunicarse entre sí, y el evaluador y el evaluado pueden intervenir para ayudar a los solicitantes a obtener la mejor solicitud.

Las entrevistas tienen ciertas deficiencias, que pueden reducirse mejorando los procedimientos de evaluación y capacitando a los evaluadores para introducir una cierta cantidad de entropía negativa en el sistema. Las ventajas de nuestra entrevista de selección incluyen: facilita el contacto directo con el solicitante, y el contacto directo puede evaluar la personalidad y respuesta del solicitante.



Las desventajas son: es un método subjetivo, puede que no haya mucha certeza, el solicitante no siempre aprueba la entrevista, no se pueden comparar varios candidatos, el entrevistador debe estar capacitado y decidido a tener información laboral.

A) Pruebas de selección de personal

Según Chiavenato (2007) mencionó: Son herramientas que se utilizan para identificar las habilidades de los postulantes, tratando de medir el nivel de habilidades profesionales o técnicas, y se utilizan como una evaluación del desempeño de los postulantes. se utilizan para medir la capacidad de determinadas funciones o calificaciones. Una de las clasificaciones de este modelo de evaluación es: en términos de aplicación (oral, escrita o implementación), en términos de alcance (son generales o especiales, evaluados de manera general, y conocimientos técnicos y especiales sobre el puesto), en términos de organización (son típicos u objetivos, el primero se ocupa del desarrollo y el segundo utiliza pruebas objetivas).

B) Entrevista de selección de personal

Según Chiavenato (2007) dijo: El propósito de la entrevista es utilizar los servicios de comunicación para lograr cambios en los empleados, y se pueden hacer cambios. La selección de talentos es útil para el ajuste, la comparación, la resolución de problemas, el despido, etc. Durante las distintas entrevistas, la entidad se plantea una meta, un propósito especial que debe estar encaminado a establecer el proceso a seguir, información preliminar, dónde y cuándo se llevará a cabo.

La entrevista es un diálogo, tiene un propósito y considera la relación entre el evaluador y el evaluado; si bien es uno de los métodos más antiguos para



entender al postulante, sigue siendo una herramienta importante en el proceso de selección. y nivel del entrevistado o de la evaluación, se decide comprender el método utilizado en el mismo y hacia dónde se refieren. Al mismo tiempo, como profesional, el entrevistador necesita capacitar y supervisar sus propios conocimientos, evaluar la información obtenida y reducir daños y restricciones, específicamente al entrevistador y / o evaluador.

C) Revisión de antecedentes

La mayoría de las organizaciones utilizan el correo electrónico y las llamadas telefónicas para verificar las referencias. La verificación telefónica es la mejor porque ahorra tiempo y hace posible la equidad. La comunicación más auténtica la proporciona un supervisor que comprende la calidad y el desempeño del solicitante.

Conviene comprobar lo siguiente:

- (a) El nombre del puesto que ocupa;
- (b) El problema de la renuncia al trabajo anterior;
- (c) La duración del servicio;
- (d) La remuneración que percibió.

Al verificar los materiales de referencia, uno debe considerar: (a) Sugerencias de intervención personal; (b) Los amigos elogiarán a sus conocidos.

D) Inducción del personal

Chiavenato (2000) mencionó que es necesario introducir a las personas en el nuevo proceso, para crear modelos de proceso plenamente productivos, pero sin los recursos humanos adecuados, estos modelos de proceso nunca producirán los beneficios esperados. El gerente general es responsable de la contratación de los empleados, acoge y comprende sus obligaciones y tareas,



la visión, misión y valores de la organización, muestra en qué parte del organigrama se encuentra, quién es su superior y / o subordinado, e informa usted de sus derechos laborales. El gerente presenta a los nuevos empleados a otros miembros de la organización, aprueba la instalación y demuestra el funcionamiento de la organización.

E) Desempeño del cargo

Como determinó Chiavenato (2000), cada servidor tiene una visión diferente del desempeño de su ubicación. Capaz de trabajar en diferentes áreas, tales como: valoración del desempeño, evaluación del desempeño, evaluación de los empleados, progreso y progreso. Además, la importancia del desempeño es crucial para las entidades de gestión que contribuyen al crecimiento de la producción y la organización.

Cualquier evaluación es un proceso de estimulación o estimación de valor. La evaluación del desempeño está dirigida al servidor de la organización, con metas verificables y realistas. La evaluación del desempeño es importante para determinar quiénes pueden ser candidatos para un ascenso. La evaluación eficaz del desempeño va de la mano del reconocimiento del personal y de quienes desean desarrollarse en sus carreras.

Analizando el rol que juegan los trabajadores, como señala Chiavenato (2000), los puestos ejecutivos son graduales, varía de persona a persona y requiere de varios factores para intervenir de manera significativa.

El proceso de evaluación está diseñado para resolver cómo los gerentes indican las metas y su desarrollo. Al analizar las metas, es necesario estimar si las metas son alcanzables, si la situación fuera del dominio personal ha contribuido o



impedido la realización, si el individuo persiste en la consecución de los objetivos obsoletos, no hay mejora Finalidad.

F) Conocimiento del cargo

Chiavenato (2011) mencionó que el conocimiento del puesto es el ámbito de la persona del puesto a ejecutar, la experiencia previa de desarrollo y otros aspectos previamente evaluados. Las competencias del lugar de trabajo son entendidas por la alta dirección de la organización como la capacidad técnica para completar el trabajo dentro de la empresa. Este talento, junto con la educación, la formación, el conocimiento profesional y la experiencia laboral de los trabajadores, todos creen que estas habilidades ayudan a comprender el trabajo. La competencia técnica es uno de los elementos para el desempeño del trabajo, recuerde que otros elementos están todos presentes en los trabajadores y constituyen riesgos para la organización, todos estos elementos deben ser considerados a la hora de evaluar la competencia individual.

2.2.1.3 Proceso de contratación

Una vez finalizada la fase de evaluación, queda claro quiénes son los futuros socios de la empresa, porque el siguiente paso para que ingresen efectivamente al lugar de trabajo es un contrato de trabajo, es decir, un contrato que está obligado por la existencia. contrato de trabajo.

Un contrato de trabajo es un acuerdo de voluntad entre el trabajador y el empleador. Establece una relación obligatoria y ambas partes han hecho promesas, por lo que el empleador está obligado a pagar los servicios del trabajador, y el trabajador está obligado a prestarlos en un Servicio de manera personal, el factor más relevante es la afiliación que siempre existe entre trabajadores y empleadores.



Para Toyama (2008), la compensación es una parte necesaria del contrato de trabajo. Sin su existencia, no habría relación laboral. Por tanto, aquellos beneficios de servicio voluntario que no se han vuelto onerosos no constituyen un contrato de trabajo real, y ceden el lugar de trabajo para prestar servicios de forma benévola o amistosa; y aquellos cuya finalidad es adquirir conocimientos, como los convenios de prácticas pre profesionales. En estas circunstancias, no habrá relación laboral.

En este sentido, el contrato de trabajo asume que existe un acuerdo de voluntad en el que una de las partes se compromete a prestar al "trabajador" servicios personales a cambio de una tarifa; por otro lado, el "empleador" está obligado a pagar la remuneración correspondiente y tiene el derecho a orientar, supervisar y sancionar los servicios prestados.

Mondy (2010) señaló que el proceso de reclutamiento comienza cuando la planificación de recursos humanos advierte la necesidad de personal, y la organización evalúa las opciones de reclutamiento, que son insuficientes, y plantea requerimientos de personal. Especifique el cargo, el departamento y la fecha requerida. Toda esta información se refiere a la descripción del puesto. Luego se debe determinar si la entidad (fuente interna) puede encontrar un colaborador calificado, o debe llamar a una fuente externa. La contratación implicará altos costos, por lo que las empresas deben aplicar las fuentes y los métodos de contratación más ventajosos. Al determinar la fuente de candidatos, la empresa adoptará métodos de contratación adecuados, ya sean internos o externos, para lograr sus objetivos esperados.



Chiavenato (2000) cree que la contratación requiere tres etapas: las necesidades de los empleados de la empresa, y la empresa proporciona un mercado para los recursos humanos y la tecnología que deben utilizarse para la contratación.

Chiavenato (2009) señaló que el propósito del reclutamiento puede ser “encontrar candidatos para cubrir los puestos vacantes y mantener el status quo.

Pero para lograr este objetivo, es muy importante atraer candidatos de manera oportuna, como explicó Mondy (2010): El uso de los recursos de producción del solicitante y el uso de métodos de reclutamiento convenientes son factores importantes para maximizar la eficiencia y efectividad del reclutamiento.

A) Reclutamiento interno

Chiavenato (2000) explica: La contratación es interna. Cuando se produce una vacante, la empresa intenta cubrirla reubicando empleados. Estos empleados pueden ser promovidos (moviéndose verticalmente) o transferidos (moviéndose horizontalmente) o promovidos (moviéndose en diagonal).

Ventajas y desventajas de la contratación interna

Ventaja

- Es más barato. Este es un proceso más corto.
- Tiene un alto índice de eficacia y seguridad. Estimule el deseo de mejora de los empleados; cumpla con un espíritu competitivo saludable.
- Invertir en formación de personal.

Desventaja o defecto

- Los empleados deben tener la capacidad de avanzar y ascender.
- Puede generar conflictos entre los empleados que no pueden obtener oportunidades.
- Se puede generar el "Principio de Peter".



- Perdió la creatividad y la innovación de los empleados,
- Puede producirse la capitalización del patrimonio humano.

Galán *et al.* (2008) concluyeron que a través de este proceso, el personal del hospital puede obtener oportunidades de promoción interna priorizadas por los empleados existentes.

B) Reclutamiento externo

Chiavenato (2009) explicó que el reclutamiento externo opera sobre candidatos que no están en la organización y pasarán por el proceso de selección para obtener candidatos con habilidades y destrezas que la empresa no tenía en ese momento. La contratación externa debe llegar al mercado de recursos humanos de manera precisa y eficiente para obtener candidatos ideales.

Pros y contras de la contratación externa

Ventaja

- Aportar nuevas experiencias, ideas y diferentes métodos a la empresa.
- Innovar y beneficiar los recursos humanos de la empresa.
- Facilitar la formación y desarrollo de nuevo personal adquirido de otras empresas o propios candidatos.

Desventaja o defecto

- Invertir tiempo en todo el proceso.
- Más caro, mediante la inversión en contratación.
- No es muy seguro y se desconoce el candidato.
- Si existe un monopolio en esta contratación, la oportunidad puede frustrar a los empleados. Afecta la política de compensación de la empresa.

C) Planeación de los recursos humanos



Al respecto Mondy (2010) considera que se trata de un proceso encargado de revisar los requerimientos de recursos humanos de manera ordenada, para que cuenten con la cantidad de personal y habilidades requeridas cuando sea necesario.

Según Alfaro (2012), la planificación del personal organizacional debe apuntar a mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia en el largo plazo.

D) Fuentes de reclutamiento

Mondy (2010) mencionó la fuente de reclutamiento, que es donde se encuentran los candidatos calificados.

Para Chiavenato (2000), son aquellos espacios de mercado de recursos humanos que son controlados por el mecanismo de reclutamiento y muestran las diversas fuentes que las organizaciones deben establecer y ubicar para atraer candidatos que reemplacen sus requerimientos a través de una variedad de técnicas de reclutamiento.

- Fuentes internas

Alfaro (2012) cree que:

Para los mismos empleados, pueden ver oportunidades ansiosas por mejores puestos.

Los familiares y conocidos de los miembros de la entidad pueden recoger las necesidades de la empresa a través de ellos.

- Fuentes externas:

Alfaro (2012) concluyó que:

Comités de trabajo de gobiernos, empresas y organizaciones privadas, incluso en Internet.

Grupos de intercambio entre empresas.



Universidades e instituciones técnicas superiores. Una empresa que entiende el asunto.

La comunidad es normal.

- **Métodos de reclutamiento**

Mondy (2010) señaló que son un medio claro para que las empresas atraigan a los empleados más adecuados.

- **Métodos internos**

Alfaro (2012) señaló que los métodos internos más utilizados son paneles de notificación, anuncios internos, sindicatos, programas de formación, planes de carrera y de vida establecidos dentro de la organización.

- **Métodos externos**

Alfaro (2012) mencionó que la publicidad puede ser utilizada en periódicos, medios electrónicos (radio, televisión, Internet, etc.), entidades de presentación a los egresados y requisitos para las empresas que brindan este servicio.

- **Proceso de selección**

Chiavenato (2009) comentó: "El proceso de selección es un mecanismo efectivo para incrementar el capital humano de una organización. La mejor manera de lograr este objetivo es enfocar la selección en la adquisición de capacidades personales que son críticas para el éxito de la organización. "

Gómez (2007) señaló que cada proceso de selección es diferente porque se deben tomar medidas de acuerdo a las características del puesto a cubrir. Anteriormente, era necesario explicar a qué se enfrentará el proceso; hay muchas opciones, pero debes elegir la más adecuada.

Una vez recolectados los postulantes más idóneos en el proceso de reclutamiento, Alfaro (2012) asume que se inicia el proceso de selección, que



consta de una serie de etapas, lo que aumenta el tiempo y la dificultad para determinar el reclutamiento.

E) Métodos de selección

Balderas (2012) señaló que los requisitos y condiciones requeridos no aseguran la productividad, por lo que señaló que existen algunos métodos, tales como:

Examen de admisión. Un cuestionario con preguntas específicas en función del puesto de trabajo que está solicitando.

Documentos de admisión. Consiste en: solicitud de empleo, examen de ingreso y resultados, currículum vitae, carta de recomendación, resultados de la entrevista y resultados de la observación del período de prueba.

entrevista. Se hace a través de pautas y metas. Complete la información de la solicitud, limpie los elementos confusos, pruebe a los entrevistadores y evalúe su condición física y habilidades personales del puesto

Libertad condicional. Esta es una oportunidad para evaluar las habilidades y talentos de los trabajadores y tomar las decisiones correctas.

CV. El currículum o historial laboral refleja la experiencia y preparación del solicitante.

F) Fases en el Proceso de Selección de Personas

Para Chiavenato (2009), la selección es un proceso de varias etapas desde la tecnología más simple, barata y sencilla hasta la más cara y compleja. Las etapas que componen el proceso de selección:

Solicitud de empleo Entrevista de selección inicial Prueba y prueba de selección Entrevista

Análisis del examen físico y decisión final.

- **Solicitud de empleo**



En este paso, indique el puesto que desea el solicitante; proporcione información sobre la entrevista (French, 1987).

- **Entrevista inicial de selección**

En esta etapa, evaluará rápidamente si el solicitante es adecuado para nosotros, preguntando sobre la experiencia, las expectativas salariales, la voluntad de reubicación, etc (French, 1987).

- **Pruebas y test de selección**

Evalúe las habilidades laborales del solicitante y la capacidad de aprender en el trabajo. Pueden ser pruebas de programas de software, análisis escritos y capacidades médicas y físicas (French, 1987).

- **Entrevistas**

Obtenga más información sobre los solicitantes personalmente

- **Examen médico**

De esta manera, no solo garantiza el buen desempeño del solicitante, sino que también protege a otros empleados de enfermedades, registra el estado de salud del solicitante y protege a la empresa de reclamos injustos por parte de los empleados (French, 1987).

- **Análisis y decisión final**

Mondy & Noe (2005) indica que esta etapa es la más clara, el gerente es el responsable de decidir a quién contratar, obtener y evaluar la información de los finalistas. La persona contratada no es necesariamente la persona con la mejor calidad general, sino la persona que mejor cumple con los requisitos del puesto y la organización.



2.2.1.4 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con las "Directrices para la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público", el sistema de gestión de la gestión de recursos humanos consta de subsistemas, lo que significa que consta de un conjunto de procesos interrelacionados, que forman parte del sistema. Por lo tanto, estas funciones se organizan y transforman en los procesos y productos del subsistema del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, el cual es supervisado por la Directiva N ° 002-2014-SERVIR / GDSRH, e implementa la Resolución Presidencial N ° 238-2014 -SERVE- Aprobada. Polietileno.

Estas funciones se construyen a través de un proceso, que es un conjunto de tareas relacionadas y coordinadas necesarias para lograr resultados, estas tareas siguen la secuencia lógica del proceso y están relacionadas entre sí.

La responsabilidad de implementar modelos y emitir lineamientos e instrucciones en la gestión de recursos humanos corresponde a SERVIR como agencia de gestión de sistemas.

A) Servicio Civil

En la misma directriz, se define a los funcionarios públicos como las reglas, principios, normas y procedimientos que estipulan y gestionan el personal de los servicios estatales. Son responsables de la implementación o ejecución de los servicios públicos. Cada entidad estatal provee a los ciudadanos.

B) Selección de personal en el sector público.

Aprobado el concurso de puntaje abierto, debe ingresar a la profesión administrativa. Los requisitos requeridos se reflejan en la fase de selección de personal, que indica lo siguiente:

- Calificaciones del curso.



- Prueba de capacidad y / o conocimientos.
- Entrevista personal.
- Publique la declaración del caso.
- Nombramiento o contratación.

Es importante señalar que el nuevo personal contratado por el sector público no aparecerá en el formulario de asignación de personal (CAP) por tratarse de contratos temporales sin beneficios, aunque se actualizan anualmente. Así lo demostró un estudio realizado en seis comunidades autónomas y 11 instituciones públicas, identificando graves problemas e irregularidades en el proceso de selección.

2.2.2 El Desempeño Laboral

Para Morales (2009), este es el desempeño de los colaboradores a la hora de fijar tareas, lo que les permite hacerlo en un entorno laboral específico, lo que les permite demostrar su idoneidad. El desempeño define el desempeño laboral, es decir, la capacidad de los trabajadores para completar un trabajo con menos esfuerzo y mayor calidad en el menor tiempo (Prieto, 2007).

Chiavenato (2007) señaló que el desempeño es la eficiencia de las personas que trabajan en la organización, que es fundamental para la organización, las personas que trabajan bien y la satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño de las personas es una combinación de su comportamiento y resultados, por lo que lo que hacen debe modificarse antes de que puedan medirse y observarse.

Robbins (2004) propuso la importancia del establecimiento de objetivos para activar el comportamiento y mejorar el rendimiento. El mismo autor señaló que el desempeño general es mejor cuando se establecen metas difíciles, de lo contrario habrá metas fáciles. En la definición propuesta anteriormente, es claro que son



consistentes en el logro de las metas específicas de la empresa, para lo cual la capacidad de existir de los integrantes es fundamental para lograr resultados satisfactorios en cada meta propuesta.

En definitiva, el desempeño laboral es un proceso complejo en el que varios factores se influyen entre sí, que en determinados entornos laborales adquieren mayor relevancia que otros. Incluso en el mismo día, estos factores serán diferentes, lo que dará como resultado diferentes matices en el desempeño humano. Desde la perspectiva de los determinantes del desempeño, este aspecto es más fácil de comprender (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral “es el comportamiento de los trabajadores en busca de una meta establecida, que constituye una estrategia personal para lograr la meta”

Tejedor & García (2010) señalaron que el desempeño es el desempeño responsable de las responsabilidades laborales con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (capacidades) almacenados por los individuos, dando lo mejor de sí mismos y alcanzando un nivel superior cada vez.

Palaci *et al.* (2005) explicaron que esta es la capacidad de un individuo para realizar acciones o actividades importantes para la empresa. Como parte integral del desempeño personal, experiencia técnica, profesionalismo, trabajo en equipo, comportamiento cívico, etc.

El autor coincide en que esto depende en gran medida del individuo y de todas las experiencias y formas utilizadas para lograr los objetivos organizacionales, pero no olvidemos que parte del logro de los objetivos organizacionales es que todos tienen el mismo propósito y tienen un desempeño casi uniforme.



2.2.2.1 Factores que influyen en el rendimiento laboral

a) Satisfacción del trabajo.

Según Davis & Newstrom (1993), el sentimiento de felicidad o dolor está lejos de la intención de la conducta. Esto permite a los gerentes de la empresa predecir el impacto que la actividad puede tener en el comportamiento futuro.

b) Autoestima.

Chiavenato (2007) indica esto es muy importante para los trabajadores que brindan a las personas oportunidades para demostrar sus habilidades. Es un determinante importante, una característica de la personalidad que afecta el éxito o el fracaso.

La autoestima es un sistema de necesidades personales, que expresa la necesidad de lograr una nueva situación en la empresa y el deseo de ser reconocido en el equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en trabajos que brindan a las personas oportunidades para demostrar habilidades.

c) Trabajo en equipo.

Chiavenato (2007) mencionó que es importante considerar que si los trabajadores tienen contacto directo con los usuarios que les brindan servicios, o si pertenecen a un equipo de trabajo que puede evaluar su calidad, el trabajo que realizan se puede mejorar.

Dentro de una estructura ocurren fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la unidad de miembros, el surgimiento del liderazgo, los modos de comunicación, etc., aunque la comunicación del desarrollo del equipo depende en gran medida del comportamiento de sus miembros, lo que lleva a la percepción de individuos. La naturaleza de esto impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.



Cuando los trabajadores cumplan y satisfagan una serie de necesidades, se producirá una estructura con un sistema interactivo estable, dando como resultado un llamado equipo de trabajo.

d) Capacitación del personal

Chiavenato (2007) señaló que otro aspecto necesario a considerar es la capacitación de los empleados, que según Chiavenato es un proceso de capacitación implementado en el campo de los recursos humanos para que los empleados puedan realizar sus funciones de la manera más eficiente posible.

El programa de formación produjo buenos resultados en el 80% de los casos. El propósito de esto es proporcionar información y contenido específico del trabajo o promover modelos de imitación. El autor considera que el plan de formación formal no cubre las necesidades reales del puesto, la denuncia surge porque casi todos en la organización formal sienten que carecen de formación y desconocen los procedimientos para lograr este objetivo.

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento de los trabajadores en busca de una meta establecida, que constituye una estrategia personal para lograr la meta.

Tejedor & García (2010) señalaron que el desempeño es el desempeño responsable de las responsabilidades laborales con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (capacidades) almacenados por los individuos, dando lo mejor de sí mismos y alcanzando un nivel superior cada vez.

Palaci *et al.* (2005) explicaron que esta es la capacidad de un individuo para realizar acciones o actividades importantes para la empresa. Como parte integral del desempeño personal, experiencia técnica, profesionalismo, trabajo en equipo, comportamiento cívico, etc.



El autor coincide en que esto depende en gran medida del individuo y de todas las experiencias y formas utilizadas para lograr los objetivos organizacionales, pero no olvidemos que parte del logro de los objetivos organizacionales es que todos tienen el mismo propósito y tienen un desempeño casi uniforme.

Desempeño laboral definido por Chiavenato (2000): es el comportamiento de un individuo que busca alcanzar una meta establecida, que establece la capacidad del individuo para lograr la meta.

Mejía (2006) informan que muchos sistemas de evaluación organizacional requieren que los jefes evalúen a los subordinados en función de diferentes desempeños, comportamientos o atributos personales. Algunas agencias requieren que el personal responsable de monitorear los problemas de desempeño informe y explique el desempeño de los trabajadores, mientras que otras recomiendan acumular registros de incidentes importantes.

Schermerhorn (2003) señaló que el desempeño laboral requiere sacrificio y voluntad para completar una tarea determinada. La ejecución de nuestro trabajo requiere un alto desempeño de nuestro trabajo, para lo cual nos esforzamos en implementarlo. Como todos sabemos, incluso los empleados más preparados no pueden hacer un buen trabajo a menos que lo hagan mediante un esfuerzo personal real. Es necesario desarrollar la situación en el campo de la gestión del talento para permitir que los trabajadores se esfuercen por lograr el éxito deseado.

Robbins & Coulter (2014) definen el desempeño como: El grado de desempeño alcanzado por los empleados mientras logran las metas dentro de un período de tiempo específico por parte de la organización.



Coello (2014) señaló: El desempeño en el cargo varía de persona a persona, y en el contexto del desarrollo, depende de las razones que lo afectan. Cada uno puede decidir qué actividad realizar antes y después. El sacrificio personal depende de las habilidades humanas y de cómo los humanos las afrontan para lograr un buen desempeño.

e) Estrés laboral

Orlandini (1996) se refiere al estrés laboral como: preocupaciones y condiciones provocadas por el trabajo y la organización que realiza el trabajo. Blanco & Sola (2005) creen que cuando surgen barreras entre el individuo, las funciones que desempeña y la organización, comienza la presión del trabajo. La organización trata de combinarse con presiones internas o externas para darse cuenta de la respuesta del cuerpo a lo antes mencionado. peligros.

Duro (2013) mencionó que el estrés puede ser utilizado como medida profesional, como factor indirecto para las personas, tales como: exceso de trabajo, la demanda excede la capacidad personal e institucional; y la confusión de su rol, por lo que esta preferencia y las posibilidades son obvias a los trabajadores.

f) Calidad de vida laboral

Duro (2013) señaló: Tiene dos definiciones:

- (a) Muestra que el estado emocional de la persona de servicio está relacionado con el trabajo, y debe tener cierta calma y vitalidad;
- (b) Muestra que el desarrollo laboral de los trabajadores debe llevarse a cabo en un entorno armonioso.

Para Chiavenato (2009), la calidad de vida laboral depende de qué tan bien los trabajadores satisfagan sus necesidades. Afecta las personalidades y



comportamientos que determinan la productividad individual, así como su motivación, aceptación de la innovación, creatividad y aceptación del cambio en el entorno laboral.

Chiavenato (2009) señaló: La calidad de vida laboral relacionada con los trabajadores determina comportamientos importantes de desempeño individual y colectivo. Teniendo en cuenta la creatividad, la motivación, la voluntad de aceptar cosas nuevas y el clima laboral.

g) Eficacia laboral

Puede definirse como la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado en la ejecución de algo.

Maella (2008) según el autor, la eficiencia del personal de una organización depende de los siguientes factores:

h) Capacidad

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar tareas y alcanzar metas? Todos tenemos una variedad de habilidades, pero para ser efectivos en el trabajo, debemos tener las habilidades adecuadas para el puesto que ocupamos.

i) Automotivación

Es la voluntad de hacer el esfuerzo necesario para lograr la meta. El comportamiento visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado, sentirá que trabaja más duro.

j) Autogestión

Es la capacidad de una persona para tomar decisiones y acciones en el trabajo de acuerdo con sus estándares. Para promover la autogestión, una empresa debe cumplir tres condiciones:



- Tareas y metas claras
- Proporcionar los recursos mínimos necesarios para lograr estos objetivos.
- Dar acción autónoma y esforzarse por alcanzar las metas.

k) Simplificar

Se trata de completar las tareas de la forma más sencilla. Lo simple no es natural: hay que buscarlo para lograrlo. En la práctica, las cosas se vuelven cada vez más complicadas, porque hay una tendencia a agregar más a lo que ya existe, en lugar de eliminarlo.

l) Suerte

Afortunadamente, entendemos el impacto de los eventos y circunstancias que ocurren fuera de las personas en la realidad y tenemos poco control sobre ellos. Son factores que afectan nuestra eficiencia y es posible que no tengamos nada que ver con ellos.

n) Responsabilidad

Es el motor de la eficiencia porque nos motiva a asumir el compromiso y la responsabilidad de nuestro trabajo. La responsabilidad es lo que nos guía a esforzarnos al máximo para actuar con eficacia, incluso si sabemos que determinadas variables de desempeño no dependen del todo de nosotros.

2.2.2.2 La eficacia individual y la eficacia empresarial

La eficiencia de los gerentes en una organización es buena tanto para los individuos como para las organizaciones, porque verán multiplicarse la posibilidad de avance profesional debido a que sus habilidades más fuertes se multiplican, porque empresas con profesionales altamente efectivos harán lo mismo. Por otro lado, las empresas que no trabajen duro para mejorar la eficiencia de los empleados tendrán malos resultados operativos.



A su vez, las organizaciones que mejoran la eficiencia de los empleados pueden generar cambios importantes en los responsables del desempeño de la empresa. No solo considera qué puede hacer la organización para que los colaboradores sean más efectivos, sino también qué pueden hacer los colaboradores para que la organización sea más efectiva.

A) Eficiencia laboral

Como se mencionó anteriormente, la eficiencia es lograr las metas u objetivos propuestos por la organización, y la eficiencia no solo consiste en lograr estas metas, sino también en la mejor realización de estas metas al requerir menos tiempo, gastar menos recursos o cualquier otra situación. Guardar para la entidad.

En términos simples, la eficiencia es la capacidad de alguien o algo para lograr un objetivo determinado.

Pongamos un ejemplo: la dirección pide a alguien del departamento de recursos humanos que compre un billete para una fecha concreta. Una persona eficiente simplemente los comprará sin hacer comparaciones ni decisiones importantes, mientras que una persona eficiente los comprará de la mejor manera: al precio más barato, con un mejor horario, desde y hacia el aeropuerto Servicio de recogida, elija un mejor asiento etc.

Es por esta razón que todas las organizaciones siempre deben asegurarse primero de que sus empleados (independientemente de su estado jerárquico) sean efectivos, y una vez efectivos. Este debería ser un punto clave a alcanzar, porque significa que las organizaciones pueden reducir costos e indirectamente evaluar mejor a todos los trabajadores al ver que su trabajo se desarrolla mejor y es más valioso.



La eficiencia y la eficacia son dos adjetivos cualitativos conceptuales. Ambos son aplicables a cualquier área de nuestras vidas, pero si es posible, son más aplicables a los lugares de trabajo y las empresas, porque en general, todas las actividades económicas con fines de lucro; esto, por supuesto, significa eficiencia en sí misma.

Debe existir un sistema de control para monitorear las metas de eficiencia y efectividad de la organización, es decir, debe ser considerado un mecanismo ideal para que la organización opere de acuerdo con sus metas. Esto involucra aspectos básicos: primero, la realización de diversas metas en un plazo adecuado; otro aspecto es lograrlas a través de medios económicos, que es lograr beneficios; finalmente, su objetivo debe ser mantener el entusiasmo del grupo humano por participar. en sus logros.

Este sistema de control también puede liberarnos del riesgo de centrarnos únicamente en la eficiencia, lo que nos permite "reducir costes a toda costa".

La eficiencia en sí misma es el "paradigma de importación" de la teoría económica y, desde los primeros trabajos de economistas clásicos como Adam Smith, Thomas Malthus y David Ricardo, ha estado guiando los conceptos de trabajo de las organizaciones y sus líderes durante décadas. Mediados del siglo XVIII. La esencia y los métodos básicos de todas sus teorías siempre convergen en la búsqueda de un equilibrio entre ingresos y gastos La única razón de la existencia de una empresa es el alcance de su rentabilidad total (económica y financiera). Este objetivo no ha cambiado mucho en la actualidad, pero el avance tecnológico y la complejidad tecnológica a través de las herramientas informáticas han incorporado variables que controlan de manera permanente y estricta estos dos parámetros (se han convertido en una constante para todas las



organizaciones). La contabilidad empresarial, lo más importante, es la contabilidad analítica o la contabilidad de costos.

En este sentido, el sistema de control de gestión debe incorporar aspectos que se desvíen de la naturaleza puramente financiera con mayor frecuencia y vitalidad de manera consistente con su evolución, a fin de tener en cuenta otros elementos de la organización que contribuyan a otros factores, y en algunos casos El caso determinará la dirección y / o el éxito de la dirección y de la empresa. Se presta cada vez más atención a factores como la formación continua, la tecnología, la creatividad, la motivación, la imagen y la fidelidad de los socios internos y externos, es decir, lo intangible; más la organización empresarial Prestando cada vez más atención a su gestión para emprender y ejecutar en la era de la información, los medios y el conocimiento.

2.2.2.3 Evaluación del Desempeño

Gonzales (2015) señaló que esta es una tecnología que puede tener una comprensión integral del trabajo del colaborador y ayudar a establecer un mecanismo de incentivo para los trabajadores. El desempeño de este puesto es extremadamente contextual, varía de persona a persona y depende de innumerables factores que tienen una poderosa influencia. Los factores que evalúan el desempeño del personal incluyen: producto, calidad, responsabilidad, supervisión, cooperación, actitud y desempeño del personal. Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral “es el comportamiento de los trabajadores en busca de una meta establecida, que constituye una estrategia personal para lograr la meta”

Tejedor & García (2010) señalaron que el desempeño es el desempeño responsable de las responsabilidades laborales con los conocimientos,



habilidades, actitudes y valores (capacidades) almacenados por los individuos, dando lo mejor de sí mismos y alcanzando un nivel superior cada vez.

Palaci *et al.* (2005) explicaron que esta es la capacidad de un individuo para realizar acciones o actividades importantes para la empresa. Como parte integral del desempeño personal, experiencia técnica, profesionalismo, trabajo en equipo, comportamiento cívico, etc.

El autor coincide en que esto depende en gran medida del individuo y de todas las experiencias y formas utilizadas para lograr los objetivos organizacionales, pero no olvidemos que parte del logro de los objetivos organizacionales es que todos tienen el mismo propósito y tienen un desempeño casi uniforme.

Chiavenato (2009) considera que: La evaluación del desempeño es una estimación del desarrollo laboral de los trabajadores en el puesto ocupado por. Un programa dirigido a desarrollar estimulación personal, cualidades y talentos.

Louffat (2012) señaló: La evaluación del desempeño es un método de procesamiento que utiliza el departamento administrativo para determinar la calidad de los empleados, especialmente para medir la efectividad y eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus actividades.

La organización evalúa el desempeño de sus funcionarios porque autoriza reconocimientos, como promoción laboral, aumento de salario, ascenso, etc.), lo que permite renovar los esfuerzos para mejorar sus habilidades y habilidades.

Chiavenato (2009) mencionó: La evaluación del desempeño es un método para identificar barreras de control y gestión, mala integración de los trabajadores, formación laboral, falta de formación. crucial.



Según Chiavenato (2009), a pesar del desarrollo tecnológico, los recursos humanos que poseen los jefes militares son similares. Entender cómo lograr la alta eficiencia de cada elemento depende de sus ventajas. Por lo tanto, uno de los factores motivadores más importantes dentro del Ejército es la evaluación del desempeño del personal, porque está íntimamente relacionado con la carrera del personal, que es el factor más importante de la agencia.

Chiavenato (2009) cree que la evaluación del desempeño es una evaluación del comportamiento de las personas en el puesto que ocupan. Esta es una tarea o función que puede ser realizada por el jefe inmediato, los trabajadores o un equipo designado para este propósito.

A) Sistemas de evaluación del Desempeño Laboral.

Según Montejo (2009), los elementos que se deben considerar en dicho sistema son presupuesto, incentivos, información y evaluación del sistema; estableciendo un acuerdo estructural que garantice la objetividad y compromiso a largo plazo del sistema.

2.2.3 Rendimiento Laboral

Gabini (2018) mencionó en la teoría del autor que el desempeño laboral (RL) es una conceptualización utilizada en psicología organizacional, pero en las últimas décadas se ha incluido en la literatura empresarial para evaluar la productividad y la productividad. Trabajador. Por tanto, según el autor, la definición de estos términos carece de una distinción clara, por lo que se consideran conceptos intercambiables.

Para Gabini (2018), la productividad se entiende como la relación entre la producción real y los costos materiales y humanos asociados a su obtención, y la RL debe incluir los comportamientos orientados a la tarea y esas actividades. Orientación interpersonal. Por tanto, RL se define como un conjunto de comportamientos



relacionados con las metas organizacionales o unidades organizativas donde trabajan las personas, es decir, la productividad y efectividad restante, como reflejo de los comportamientos.

2.2.3.1 Modelos del Rendimiento Laboral

Gabini (2018) explicó que muchos modelos de RL se han propuesto a lo largo de los años, y es importante citar algunos de ellos para comprenderlos y aplicarlos en diferentes áreas de negocio.

Gabini (2018) propuso un modelo de desempeño laboral, y propuso las siguientes dimensiones.

- Comportamiento orientado a tareas.
- Comportamiento de orientación interpersonal.
- Comportamientos relacionados con la pérdida de tiempo.
- Comportamiento destructivo y peligroso.

Borman (1993) propuso un modelo de desempeño laboral que consta de cuatro dimensiones, como se muestra a continuación.

- Desempeño de habilidades
- Lealtad,
- trabajo en equipo
- Determinación.

De igual manera, en el sector público también se discute el tema del desempeño laboral porque no se mide en la práctica, las tareas que realizan se cumplen, pero existen trámites burocráticos, y no consideran el trabajo de acuerdo con los resultados de la ley de servicios. Civil, se reúnen para comprender qué quieren de sus socios del sector público en términos de desempeño laboral.



Ley N ° 30057 (2014, artículo 25), ver Capítulo 4 de la ley correspondiente: Gestión del desempeño. La gestión del desempeño identifica, reconoce y promueve la contribución de los servidores públicos a las metas y objetivos de la organización, y muestra aquellas necesidades para mejorar el desempeño de sus cargos, por lo que refleja la entidad pública. Que utiliza tecnología, herramientas y métodos confiables y consistentes utilizados para verificar las funciones, compromisos y metas del servidor, con base en las metas y objetivos de la organización, y una descripción general de los puestos que ocupan. Incluye la gestión del desempeño de los administradores públicos, independientemente de que tengan confianza, funcionarios profesionales y funcionarios de actividad complementaria.

2.2.3.2 Dimensiones del desempeño laboral

Como se ha visto anteriormente, existen algunas teorías que consideran distintas dimensiones amplias para definir la estructura y el modelo desarrollado para un puesto de trabajo específico, todas ellas basadas en dimensiones más limitadas para describir los elementos del desempeño laboral. Se considera a partir de la teoría de Gabini (2018) y menciona tres dimensiones

A) Rendimiento en la tarea.

Gabini (2018) explicó que el desempeño de las tareas es fundamental para el desempeño laboral, porque al seleccionar a los trabajadores, necesita completar tareas específicas en función de la capacidad, las habilidades, el desempeño del rol y las habilidades específicas entre ellas actividades, tareas, etc.

También muestra que dos subdimensiones nombrados se pueden considerar dentro de esta dimensión.

- Las habilidades específicas de la tarea.



- Habilidades que no son específicas de una tarea.

Conceptualmente, el desempeño de tareas significa completar deberes y tareas específicas de la descripción del puesto. Por tanto, se relaciona con el "núcleo técnico" de una organización o trabajo, es decir, actividades relacionadas directa o indirectamente con la conversión de recursos en productos aptos para el intercambio económico. Aunque las actividades técnicas varían de un trabajo a otro, generalmente incluyen dos tipos de comportamientos. El primero está relacionado con la conversión de materias primas en productos o servicios producidos por la organización. El otro tipo de comportamiento incluye aquellas actividades que apoyan la tecnología central, como suministro, planificación y coordinación, mantenimiento y desarrollo.

Por lo tanto, el desempeño de la tarea es el grado en que los empleados demuestran su capacidad en actividades oficialmente reconocidas que contribuyen directa o indirectamente al personal técnico básico de la organización. ser evaluados en base a indicadores claros, de modo que el desempeño de la tarea pueda identificarse con precisión. En relación a esto, se han identificado cinco indicadores relevantes para este tipo de desempeño.

Calidad del trabajo.

- Planificar y organizar el trabajo.
- Orientado a los resultados,
- Priorización
- Trabajar eficiente mente.

B) Rendimiento en el contexto.

Hay muchas actividades que no están incluidas en los comportamientos laborales relacionados con las tareas, pero también tienen un impacto



significativo en el desempeño de la organización. Son comunes a todos los trabajos y están diseñados para mantener las relaciones interpersonales y el entorno psicológico (donde opera la tecnología central) que requiere una organización. Además, este tipo de comportamiento está diseñado para beneficiar a la organización y supera las expectativas existentes para un rol (comportamiento positivo fuera del rol). En otras palabras, son comportamientos cooperativos o útiles que tienen un impacto positivo en la organización, aunque no sean formalmente requeridos ni recompensados.

C) Comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO).

Este último se define como roles discrecionales, adicionales y comportamiento personal que no son reconocidos directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y promueven el funcionamiento eficaz de la organización. Teniendo en cuenta esta descripción, se han determinado cuatro significados básicos de este tipo de comportamiento:

- Voluntarios.
 - A propósito.
 - Percibir de forma positiva.
 - Desinterés.
- Este modelo se ha ampliado para agregar la dimensión de la armonía interpersonal, que se describe como la búsqueda de beneficios organizacionales a expensas del beneficio personal, así como la protección de los recursos de la empresa, y se entiende como un Comportamiento negativo para evitar el abuso de poder Para uso personal.
- En cuanto a los indicadores, se divide en dos sub dimensiones, porejemplo:



Nivel interpersonal, hay cuatro indicadores más relevantes:

- Tomar la iniciativa
- Acepte comentarios y aprenda de ellos
- Cooperar con otros,
- Comunicación efectiva.

A nivel organizacional, también hay cuatro indicadores principales:

- Demostrar sentido de responsabilidad
- Orientado al cliente
- Ser creativo
- Emprenda tareas desafiantes.

D) Comportamiento laboral contraproducente.

Gabini (2018) explicó que esta dimensión se refiere a comportamientos que tienen valores negativos, para la efectividad de la organización, en este sentido, los comportamientos contraproducentes se han convertido en un punto de interés de investigación. Otros teóricos, señalaron que existen otras dimensiones del comportamiento negativo relacionadas con la pérdida del tiempo, que se definen como comportamiento antisocial. Otros autores creen que los miembros de la organización violan las normas y esta actitud amenaza el bienestar de la organización.

Este tipo de desempeño laboral tiene tres características.

- Intencionalidad.
- Miembros de la organización.

Violar los intereses legítimos de la organización.



2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actuaciones preparatorias: En esta etapa se inicia el proceso de planificación de las contrataciones determinando todos los detalles en torno a las necesidades, en este caso se establece el objeto de la contratación, los costos, el tiempo y las características de la misma.

Eficiencia: Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función. No debe confundirse con la eficacia, que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Proceso de contrataciones: Un procedimiento de contratación consiste en identificar de qué manera una dependencia gubernamental realizará una adquisición, arrendamiento, servicio u obra pública de determinado producto que ofrece un proveedor externo.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Puno es la capital de la región, provincia y departamento del mismo nombre en Perú. Está ubicado en medio de la Meseta de Kola a orillas del lago Titicaca. Fue fundada como San Juan Bautista de Puno el 4 de noviembre de 1668, y luego pasó a llamarse San Carlos de Puno para conmemorar al Rey Carlos II de España.

El 27 de noviembre de 2014, su Virgen de la Candelaria fue catalogada como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO.

Según el INEI, Puno es la vigésima ciudad más poblada del Perú, con aproximadamente 139.096 habitantes en 2017. Se extiende desde el casco urbano de Uros Chulluni hasta el distrito de Paucarcolla en el noreste, y la urbanización Ciudad de la Humanidad Totorani se extiende hacia el noroeste (la vía a Arequipa) hasta el centro densamente poblado de Ichu en el sur. La comunidad Mi Perú en el suroeste (camino a Moquegua).

La provincia de Puno se ubica al sureste del Perú, entre las latitudes $13^{\circ} 00'00''$ y $17^{\circ} 17'30''$ sur y las longitudes $71^{\circ} 06'57''$ y $68^{\circ} 48'46''$ oeste. Meridiano de Greenwich

3.1.1 Periodo de Duración del Estudio

El periodo de duración del estudio realizado desde octubre del año 2020, fecha que se aprobó el proyecto hasta noviembre del 2021, realizando las respectivas investigaciones, en el trabajo de campo se realizó encuestas, visitas y reuniones virtuales con los servidores de la Municipalidad Provincial de Puno.



3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Enfoque de la investigación

La investigación corresponde al enfoque cuantitativo ya que se aplicó un razonamiento deductivo, la misma que busca contestar a las preguntas de la investigación para probar las hipótesis establecidas previamente. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de variables e instrumentos de investigación (Ñaupas *et al.*, 2011).

3.2.2 Tipo de la investigación

Según (Arias, 2012) todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase, es por ello que según su nivel o alcance el tipo de la presente investigación fue descriptivo correlacional. Es descriptivo porque el fin se busca caracterizar el comportamiento de las variables de estudio y es correlacional porque su finalidad es determinar el grado de relación o asociación de las variables de estudio (Arias, 2012).

3.2.3 Alcance de la investigación

La investigación es correlativa con el objetivo de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una determinada muestra o contexto. A veces, solo se analiza la relación entre dos variables, pero el estudio a menudo encuentra conexiones entre tres, cuatro o más variables (Sampieri *et al.*, 2010). Es descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri *et al.*, 2010).



3.2.4 Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental pues la recolección de datos se realizó directamente de los sujetos investigados en el lugar donde ocurren los hechos, y son obtenidos a través del diseño de campo y fueron esenciales para la solución de problema planteado (Arias, 2012).

De acuerdo a (Sampieri *et al.*, 2010) es no experimental, porque no se realiza ningún experimento, se observa la realidad y se analiza la situación problemática, y de forma transversal, porque los datos fueron recolectados en un solo punto en el tiempo

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población está constituida por 108 trabajadores administrativos sujetos a proceso de selección CAS (contrato por administración de servicios), de la Municipalidad Provincial de Puno.

3.3.2 Muestra

En este estudio, para el cálculo de tamaño de muestra fue censal, cuando el universo es finito, es decir que es contable como indica (Sampieri *et al.* 2010). La muestra censal es cuando la cantidad de la muestra es igual a la población, esta clasificación se utiliza cuando la población es relativamente pequeña y cuando es necesario averiguar el parecer de la totalidad de la población, en este caso se considera el total de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno siendo 108 trabajadores.

3.4 TÉCNICA

La investigación es una herramienta estructurada de captura de información que afecta la información recopilada y no puede / no debe usarse a menos que en ciertas circunstancias (Alvira, 2004).



Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, 2012).

Para obtener mayor información de los usuarios, se realizaron encuestas a los trabajadores de Municipalidad Provincial de Puno contratados bajo la modalidad CAS.

3.5 INSTRUMENTO

El instrumento consistió en aplicar un cuestionario con preguntas que mantengan sentido, coherencia y son dirigidos a la fuente primigenia a estudiar. De esta forma, nos ayudamos a obtener información para reafirmar, ampliar o constatar los datos esperados.

Se debe tener en cuenta que el cuestionario es el instrumento principal para la obtención información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

3.6 DISEÑO ESTADÍSTICO

Se tomó la decisión de aplicar el coeficiente de correlación RHO de Spearman porque los datos obtenidos no tienen distribución normal, obteniéndose un nivel de significancia menor al 5%; el cálculo del coeficiente viene por:

$$S_p = 1 - \frac{6\Sigma D^2}{N(N^2 - 1)}$$

El coeficiente de correlación puede oscilar entre +1 y -1. Un valor de 0 significa que no existe correlación entre las dos variables. Los valores superiores a 0 indican una asociación positiva. En otras palabras, a medida que aumenta el valor de una variable, también aumenta el valor de otra variable. Los valores inferiores a 0 indican una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, disminuye el valor de otra variable.



3.7 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

En la presente investigación, a fin de determinar la confiabilidad y validez del instrumento de medición se sometieron a la prueba de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach (α) y validez a través del índice bondad de ajuste de Kaiser Meyer Olkin (KMO), para ello se utilizó el software estadístico SPSS 25, tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. *Confiabilidad y Validez para Selección de Personal y Desempeño laboral*

Variables	Confiabilidad	Validez
	$\alpha > 0.70$	KMO > 0.67
Selección de personal	0.713	0.674
sig.		0.000
Desempeño laboral	0.716	0.659
sig.		0.000

Fuente: Elaboración Propia



3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. *Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
Selección de Personal	Reclutamiento	Fuentes internas	1, 2, 3	
		Fuentes externas	4, 5	
	Evaluación	Psicológica	8, 9	
		Conocimiento	7	
		Currículo	6	
	Contratación	Tipo de contrato	11	
			Inducción	10
		Puesto	12	
	Desempeño Laboral	Eficacia	Logros	1
			Metas	2
Eficiencia		Realización de tareas	3,5,6	
	Idoneidad en el servicio	4,7		

Fuente: Elaboración propia

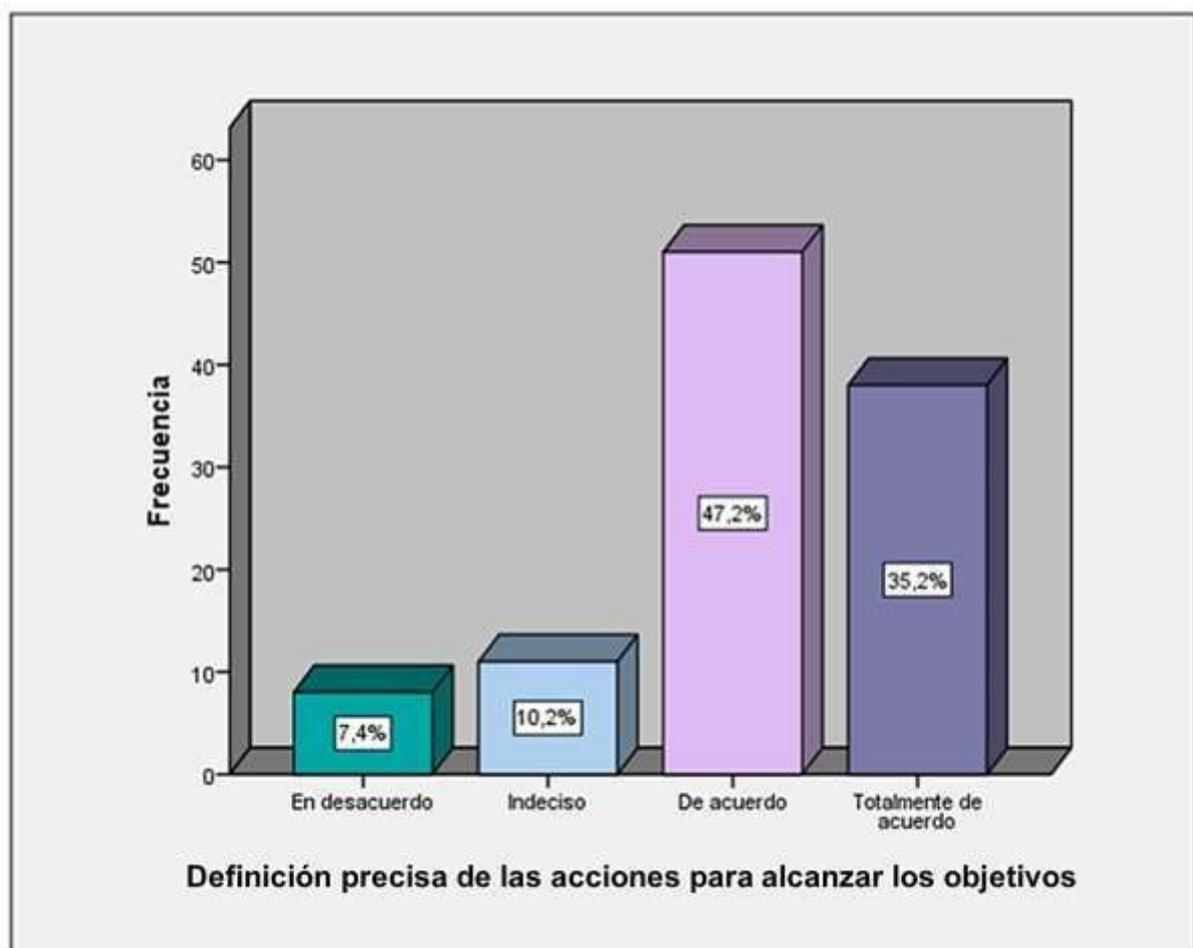
CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio incluyó dos cuestionarios, que recopilaban opiniones de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, población de estudio. Ambos cuestionarios adoptan la estructura de escala Likert y existen cinco opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo, en las que se les asigna un valor de 1 a 5.

Primero mostraremos los resultados obtenidos de las variables desempeño laboral, son las siguientes:

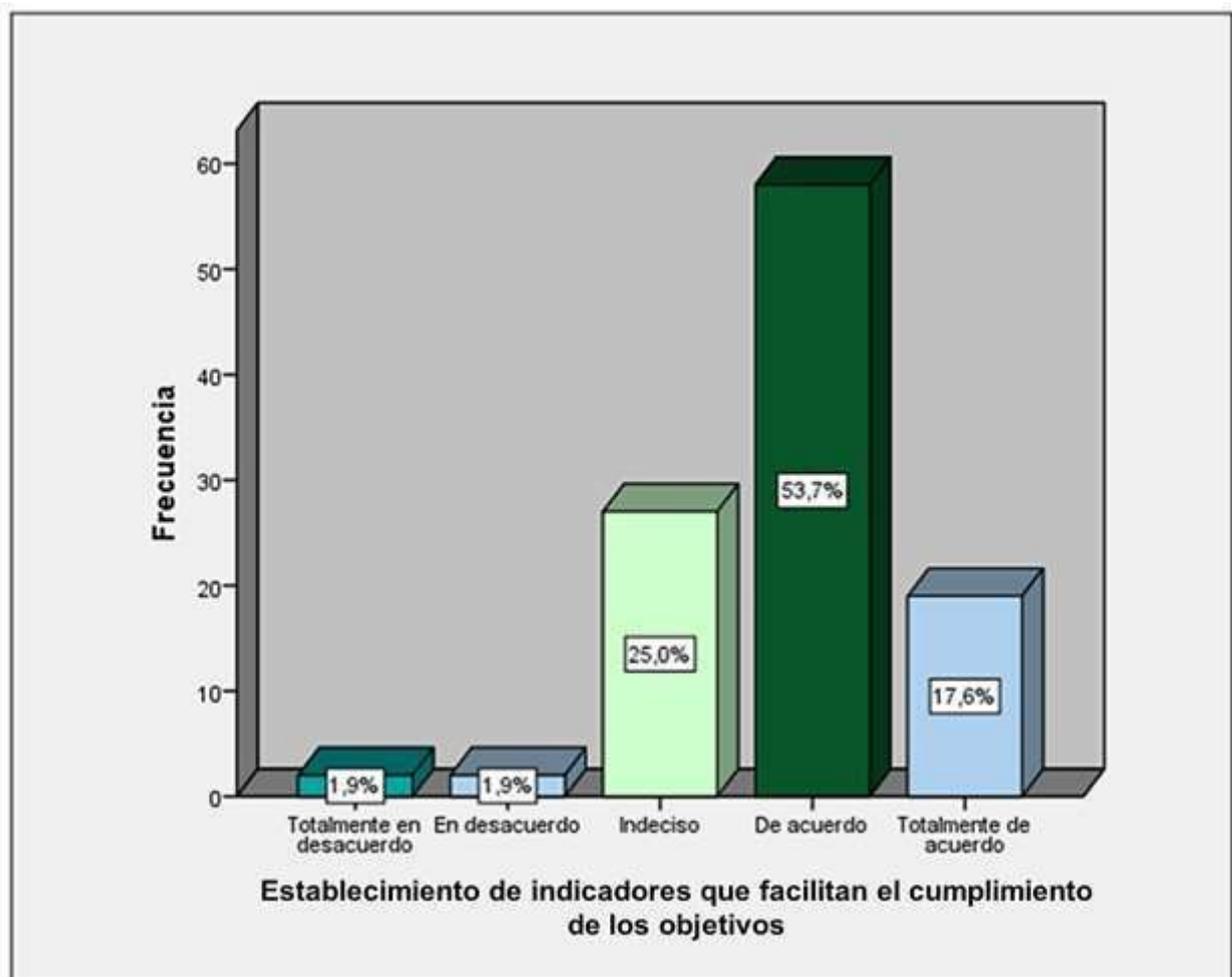
Figura 1. *Definición precisa de las acciones para alcanzar objetivos*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 1, periodo 2020, el 8,3% está totalmente de acuerdo en que están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos, el 61,1% está de acuerdo, el 19,4% está indeciso y el 11,1% está en desacuerdo.

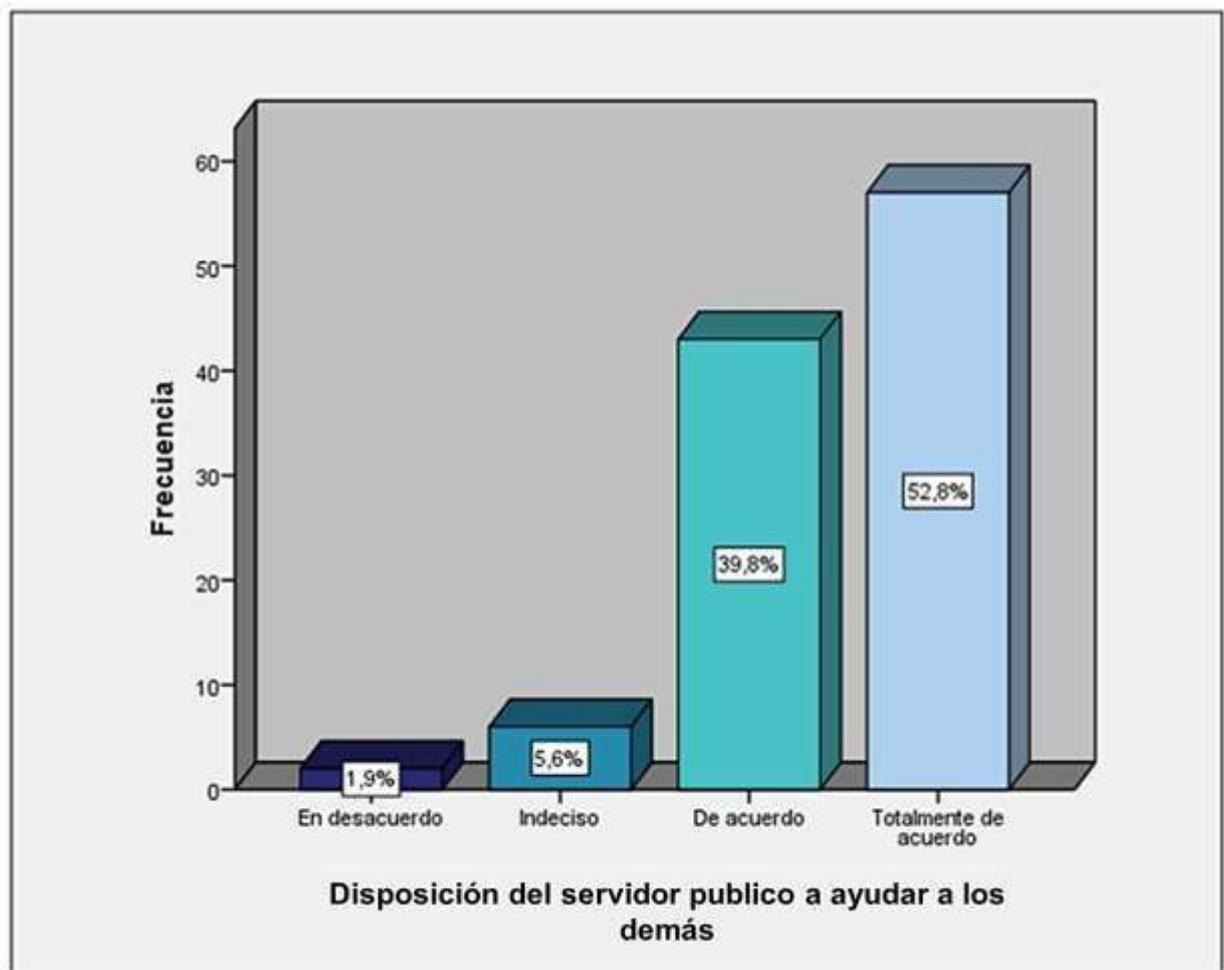
Figura 2. Establecimiento de indicadores que facilitan el cumplimiento de los objetivos



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 2, periodo 2020, el 17,6% está totalmente de acuerdo en que se han establecido indicadores que facilitan el cumplimiento de los objetivos, el 53,7% está de acuerdo, el 25,0% está indeciso, el 1,9% está en desacuerdo y el 1,9% está totalmente en desacuerdo.

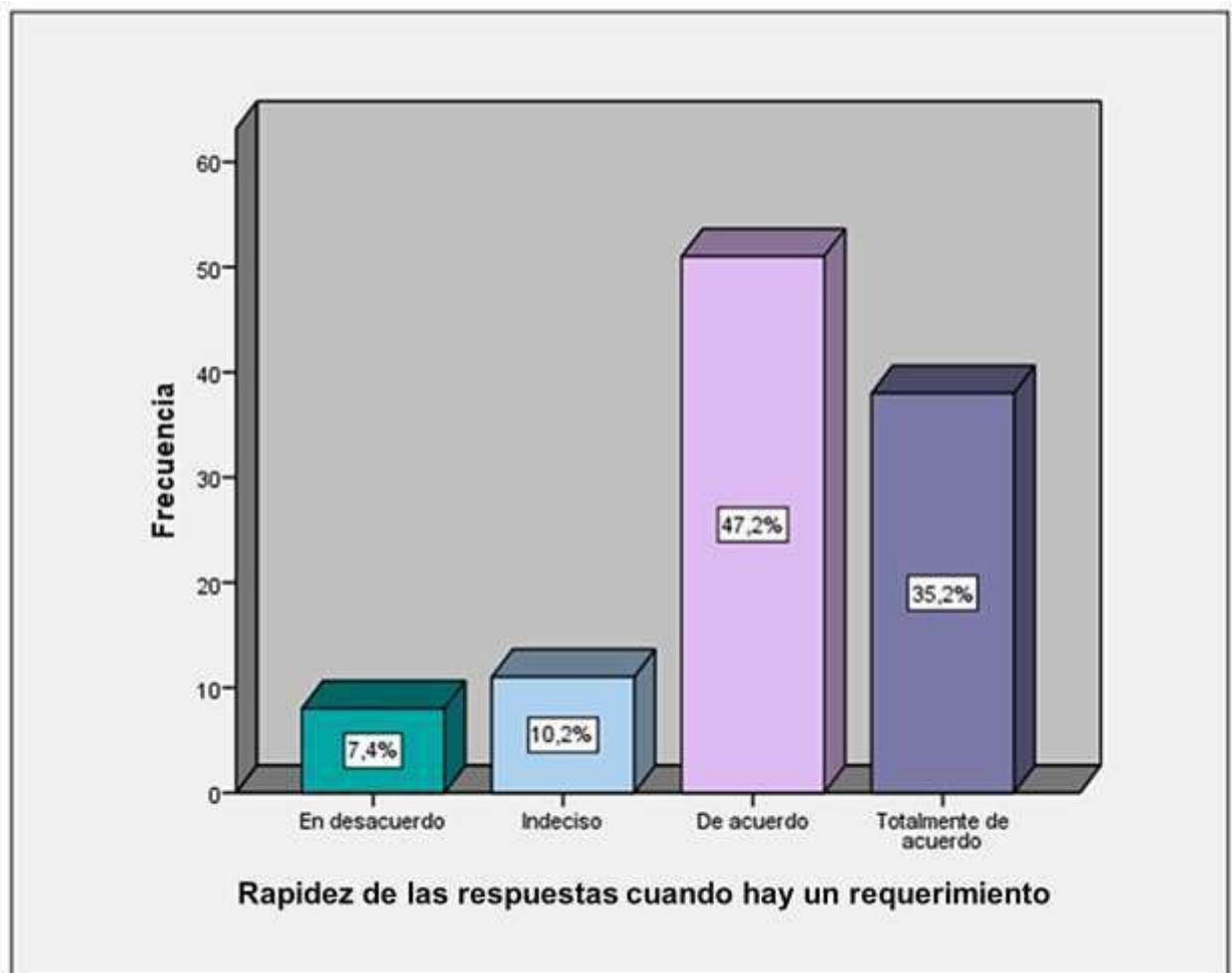
Figura 3. Disposición del servidor público a ayudar a los demás



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 3, periodo 2020, el 52,8% de los servidores públicos están totalmente de acuerdo en mostrarse dispuesto a ayudar a los demás, el 39,8% está de acuerdo, el 5,6% está indeciso y el 1,9% está en desacuerdo.

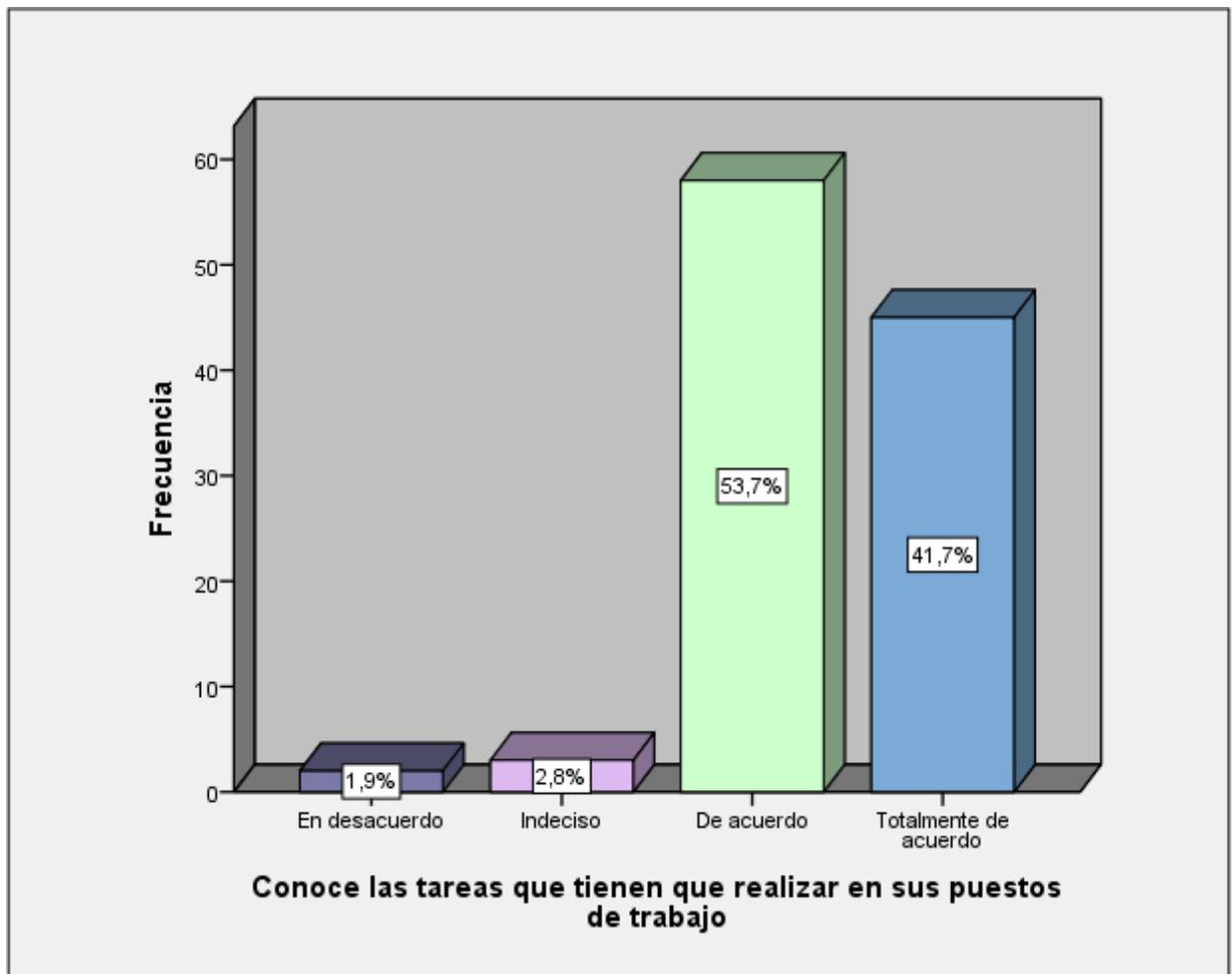
Figura 4. Rapidez de las respuestas cuando hay un requerimiento



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 4, periodo 2020, el 35,2% está totalmente de acuerdo en que las respuestas son rápidas cuando hay un requerimiento, el 47,2% está de acuerdo, el 10,2% está indeciso y el 7,4% está en desacuerdo.

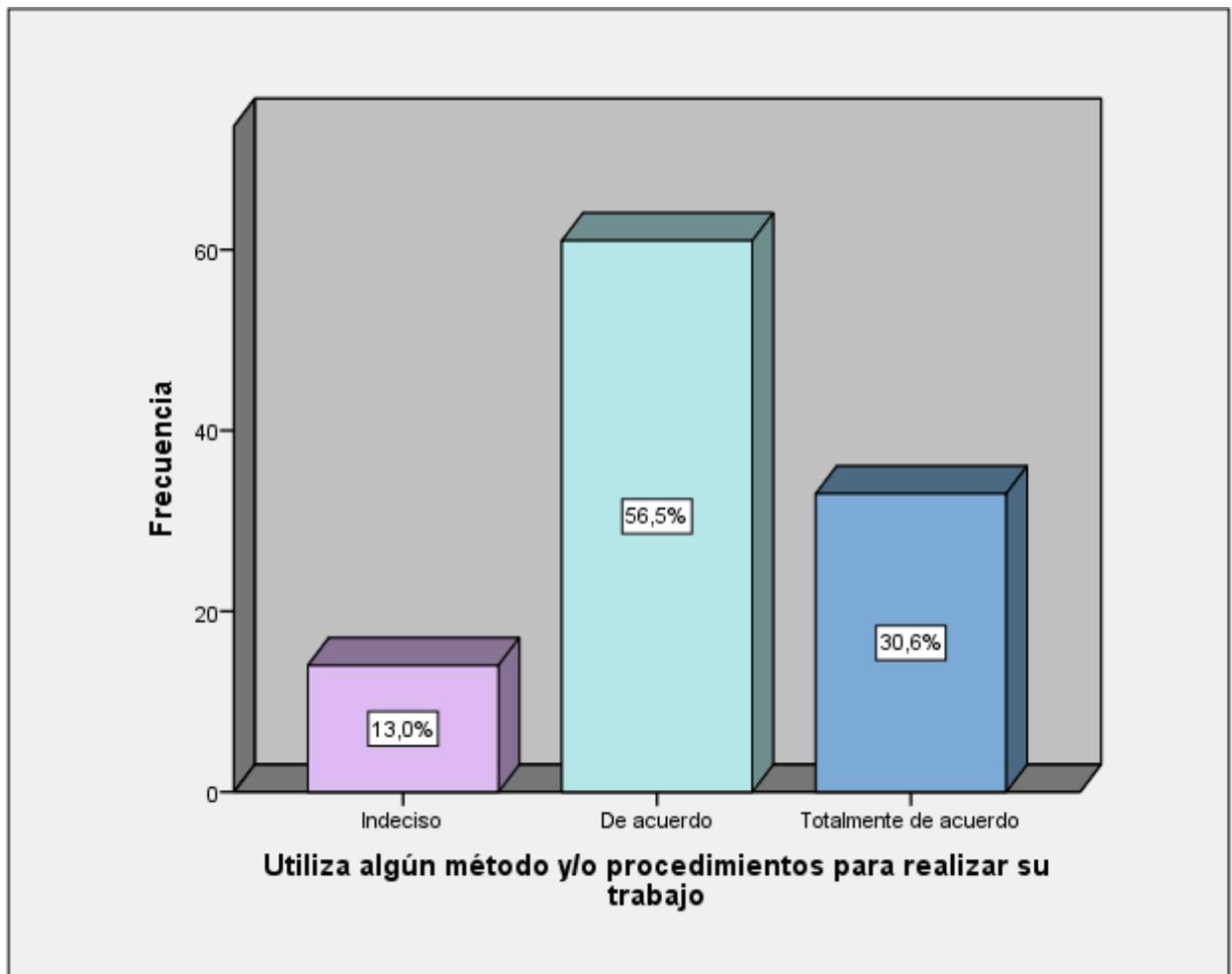
Figura 5. *Conoce las tareas que tienen que realizar en sus puestos de trabajo*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 5, periodo 2020, el 41,7% está totalmente de acuerdo en que conoce las tareas que tienen que realizar en sus puestos de trabajo, el 53,7% está de acuerdo, el 2,8% está indeciso y el 1,9% está en desacuerdo.

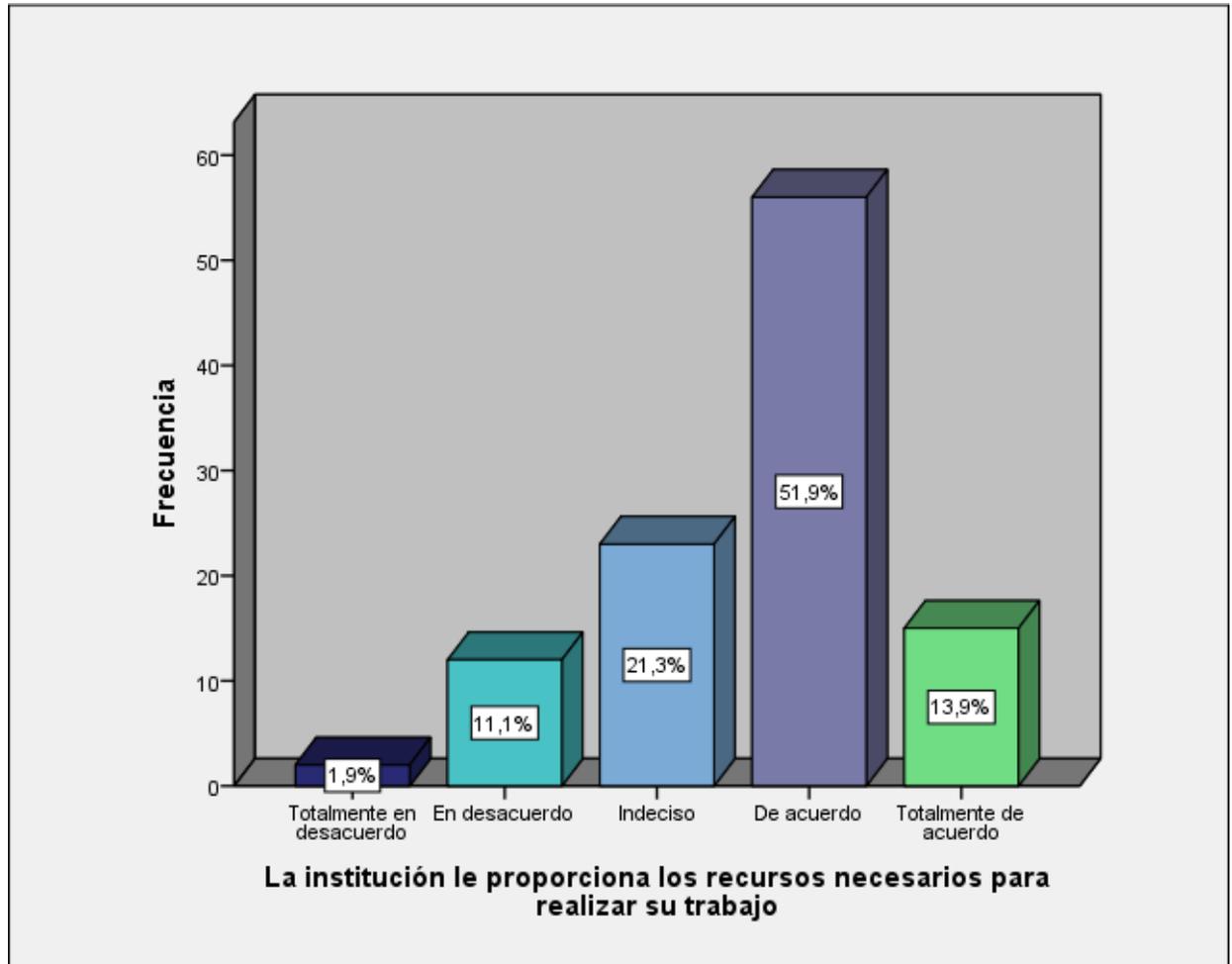
Figura 6. Utiliza algún método y/o procedimientos para realizar su trabajo



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 6, periodo 2020, el 30,6% está totalmente de acuerdo en que utiliza algún método y/o procedimientos para realizar su trabajo, el 56,5% está de acuerdo y el 13,0% está indeciso y el 1,9% está en desacuerdo.

Figura 7. *La institución le proporciona los recursos necesarios para realizar su trabajo*

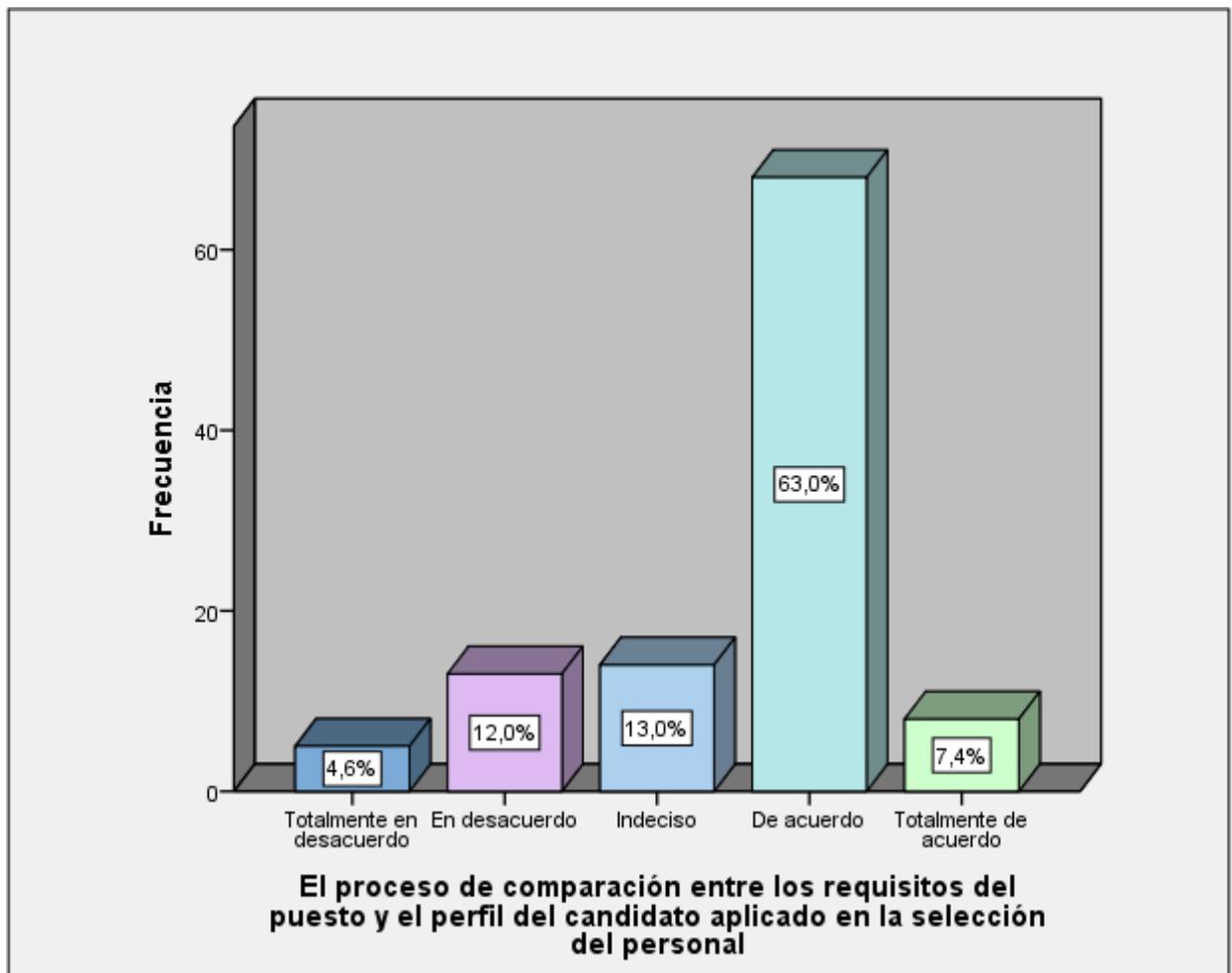


Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 7, periodo 2020, el 13,9% está totalmente de acuerdo en que la institución le proporciona los recursos necesarios para realizar su trabajo, el 51,9% está de acuerdo, el 21,3% está indeciso, el 11,1% está en desacuerdo y el 1,9% está totalmente en desacuerdo.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2020

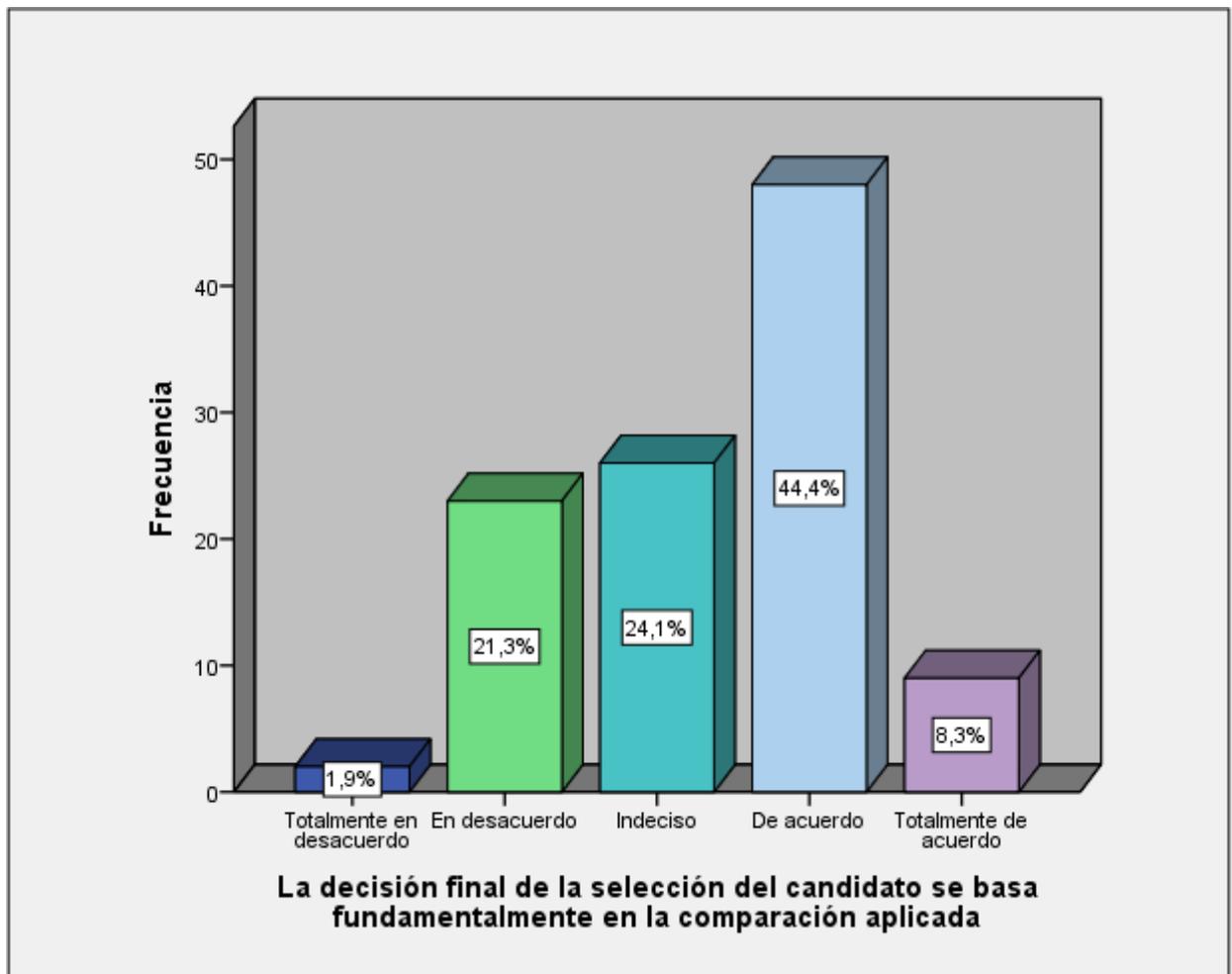
Figura 8. *El proceso de comparación entre los requisitos del puesto y el perfil del candidato aplicado en la selección del personal*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 8, en el periodo 2020, el 7,4% está totalmente de acuerdo con el proceso de comparación entre los requisitos del puesto y el perfil del candidato aplicado en la selección del personal, el 63,0% está de acuerdo, el 13,0% está indeciso, el 12,0% está en desacuerdo y el 4,6% está totalmente en desacuerdo.

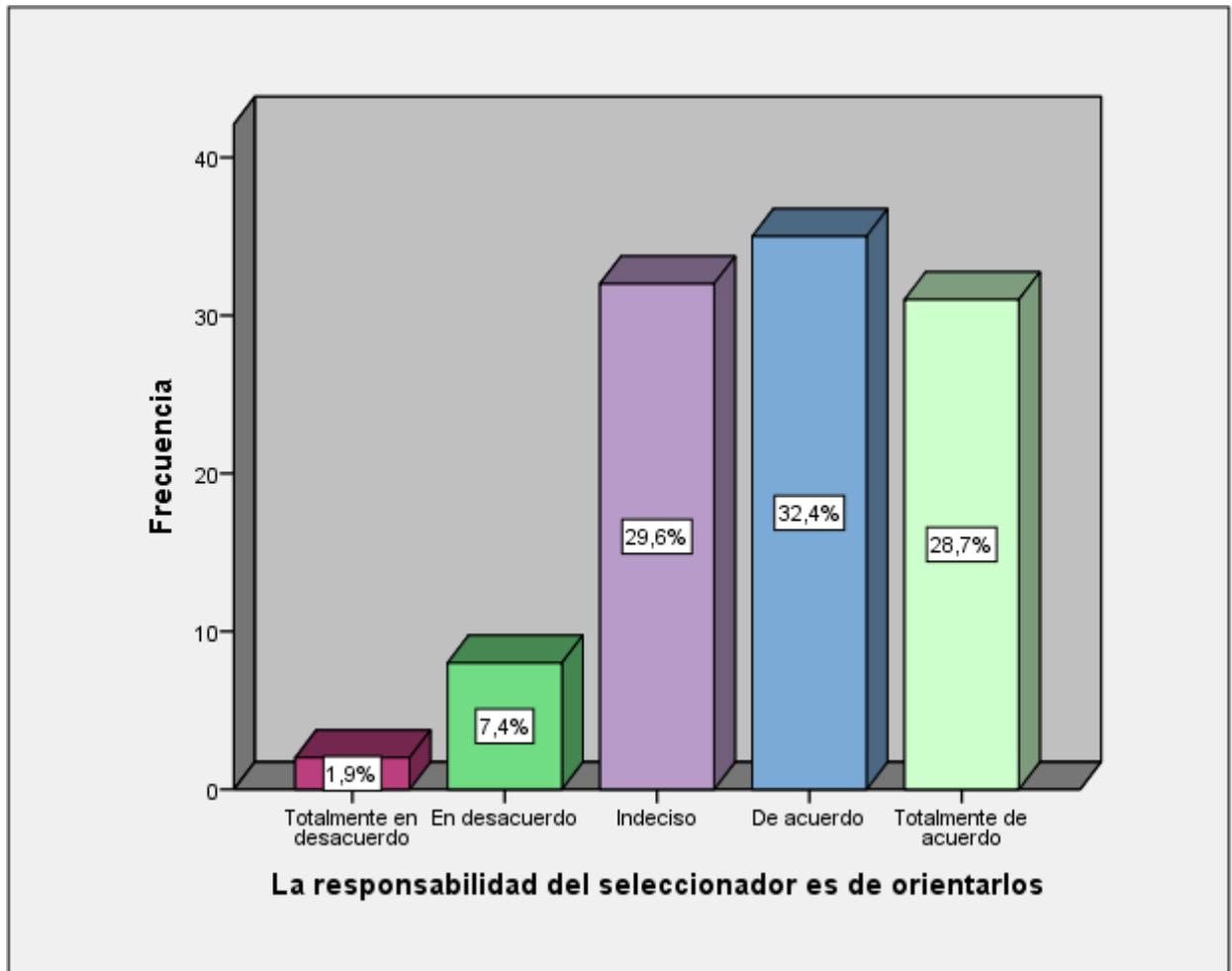
Figura 9. *La decisión final de la selección del candidato se basa fundamentalmente en la comparación aplicada*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 9, periodo 2020, el 8,3% está totalmente de acuerdo con la decisión final de la selección del candidato que se basa fundamentalmente en la comparación aplicada, el 44,4% está de acuerdo, el 24,1% está indeciso, el 21,3% está en desacuerdo y el 1,9% está totalmente en desacuerdo.

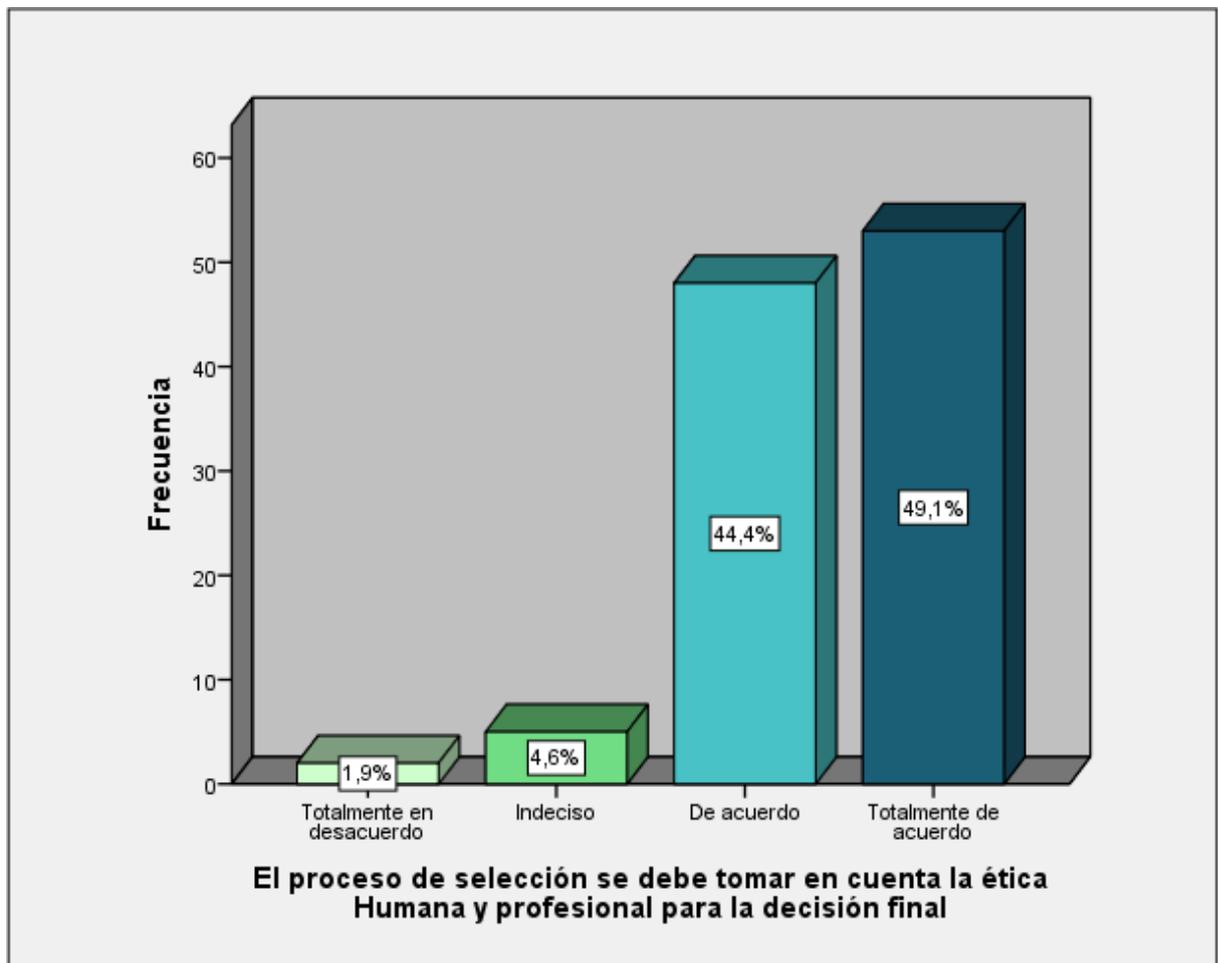
Figura 10. *La responsabilidad del seleccionador es de orientarlos*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 10, periodo 2020, el 28,7% está totalmente de acuerdo que la responsabilidad del seleccionador es de orientarlos, el 32,4% está de acuerdo, el 29,6% está indeciso, el 7,4% está en desacuerdo y el 1,9% está totalmente en desacuerdo.

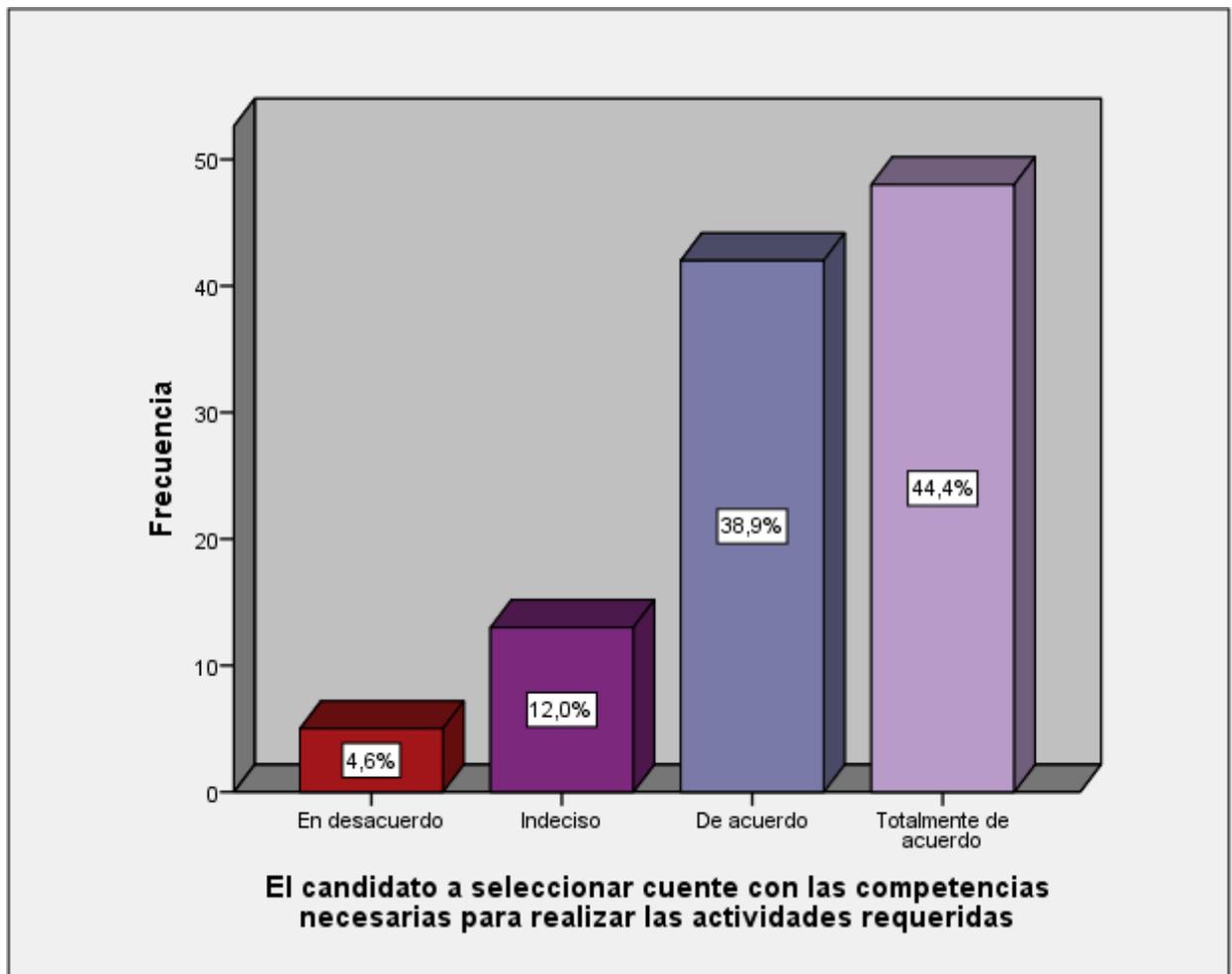
Figura 11. *El proceso de selección se debe tomar en cuenta la ética Humana y profesional para la decisión final*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 11, periodo 2020, el 49,1% está totalmente de acuerdo que en el proceso de selección se debe tomar en cuenta la ética Humana y profesional para la decisión final, el 44,4% está de acuerdo, el 4,6% está indeciso y el 1,9% está totalmente en desacuerdo.

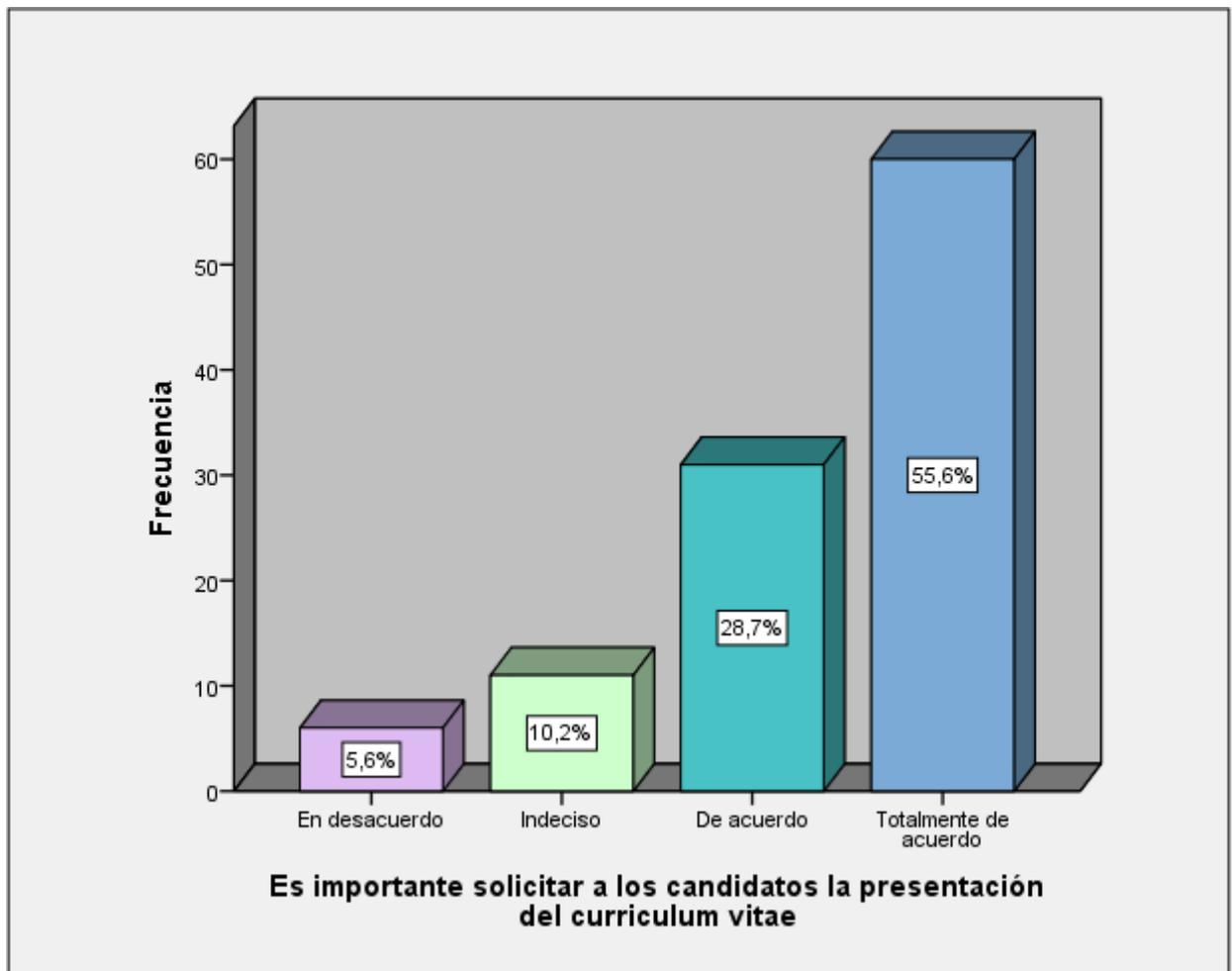
Figura 12. *El candidato a seleccionar cuenta con las competencias necesarias para realizar las actividades requeridas*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 12, periodo 2020, el 44,4% está totalmente de acuerdo que el candidato a seleccionar cuenta con las competencias necesarias para realizar las actividades requeridas, el 38,9% está de acuerdo, el 12,0% está indeciso y el 4,6% está en desacuerdo.

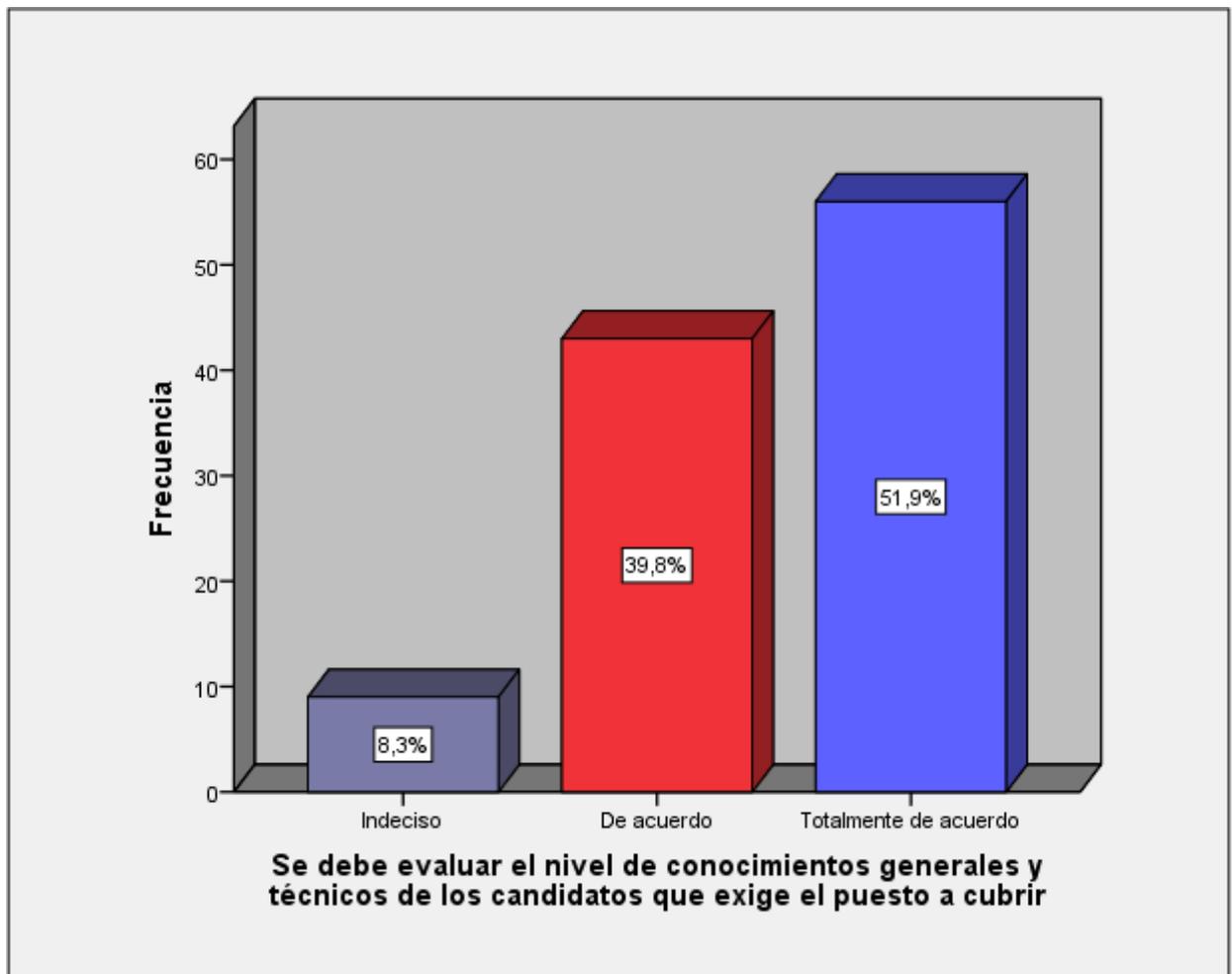
Figura 13. *Es importante solicitar a los candidatos la presentación del currículum vitae*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 13, periodo 2020, el 55,6% está totalmente de acuerdo que es importante solicitar a los candidatos la presentación del currículum vitae, el 28,7% está de acuerdo, el 10,2% está indeciso y el 5,6% está en desacuerdo.

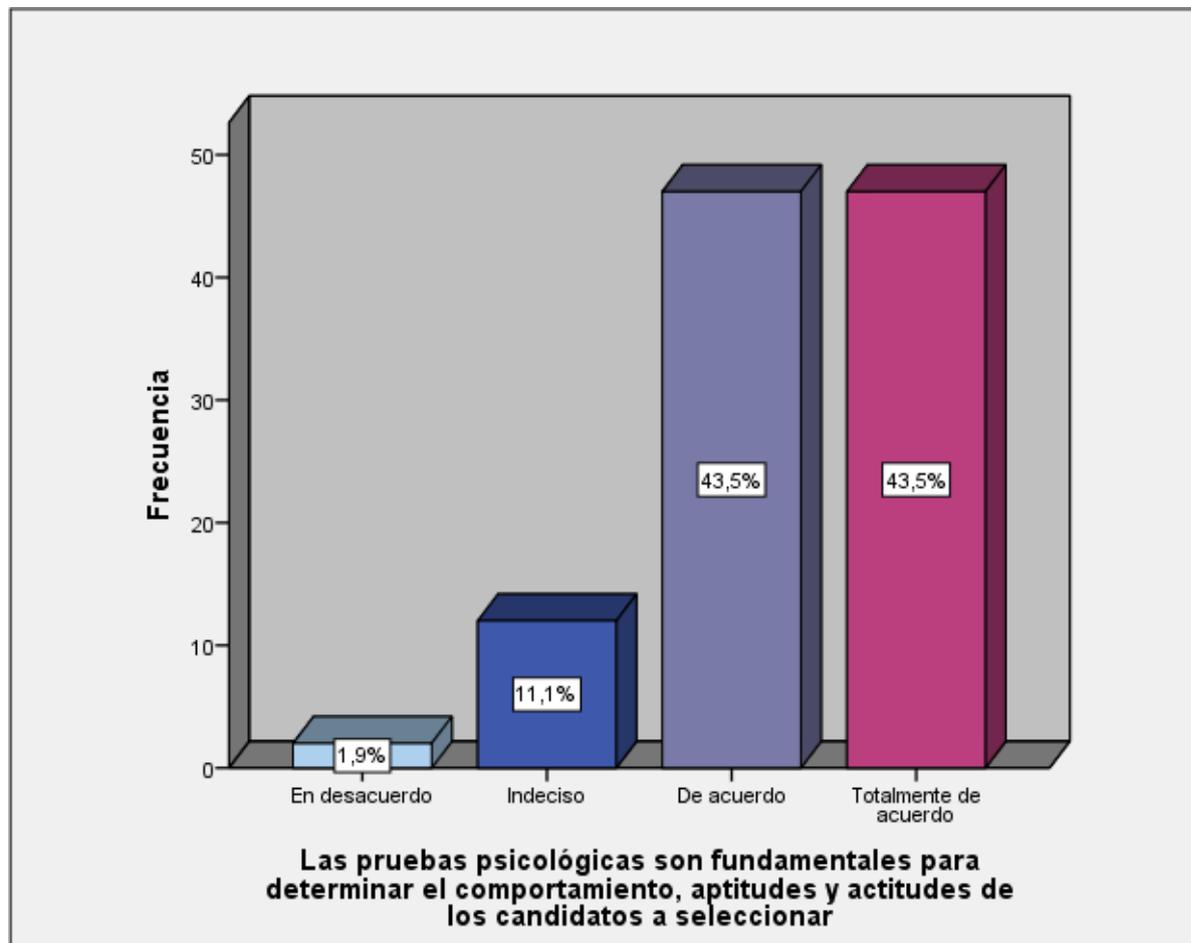
Figura 14. *Se debe evaluar el nivel de conocimientos generales y técnicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 14, periodo 2020, el 51,9% está totalmente de acuerdo que se debe evaluar el nivel de conocimientos generales y técnicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir, el 39,8% está de acuerdo y el 8,3% está indeciso.

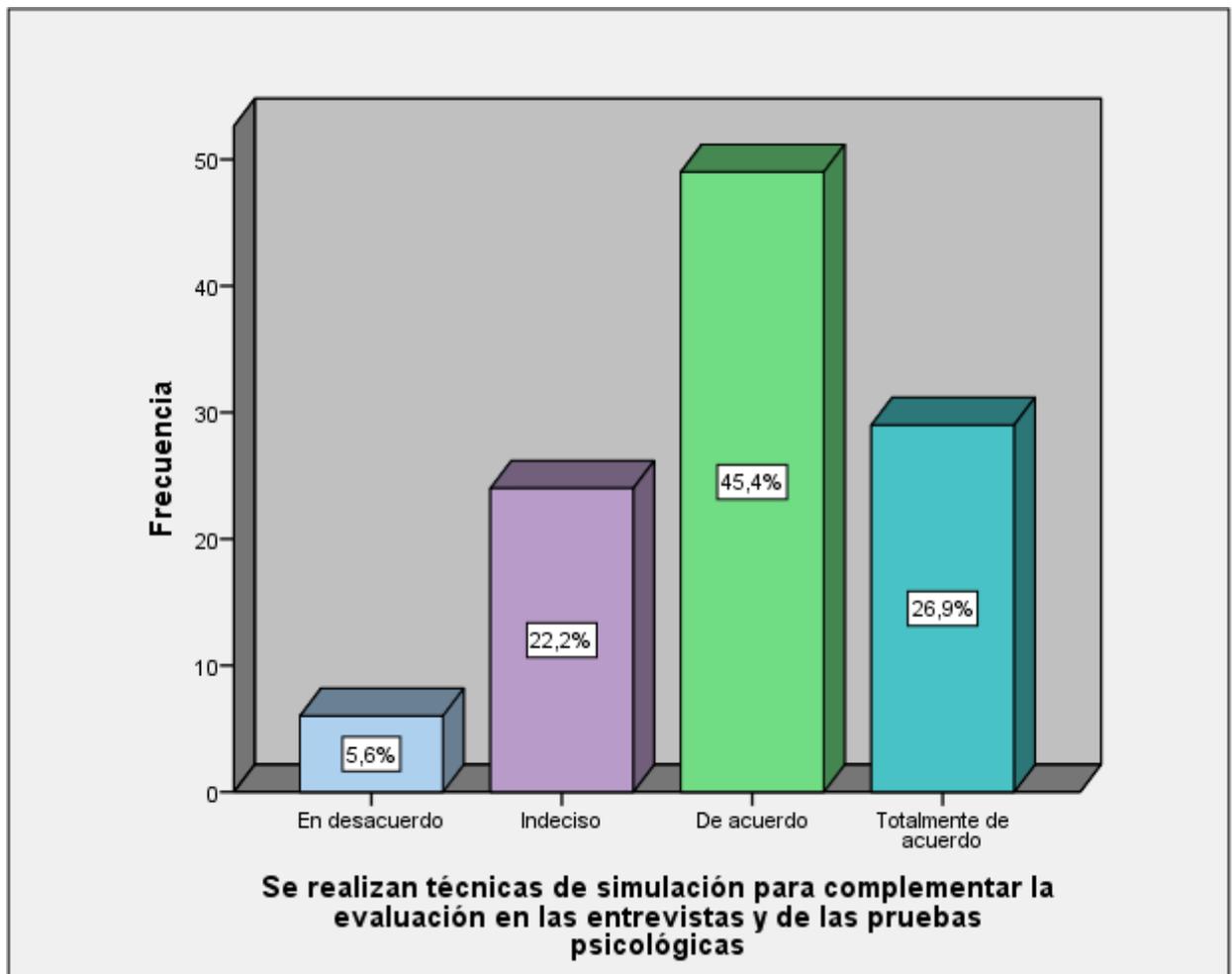
Figura 15. *Las pruebas psicológicas son fundamentales para determinar el comportamiento, aptitudes y actitudes de los candidatos a seleccionar*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 15, periodo 2020, el 43,5% está totalmente de acuerdo que las pruebas psicológicas son fundamentales para determinar el comportamiento, aptitudes y actitudes de los candidatos a seleccionar, el 43,5% está de acuerdo, el 11,1% está indeciso y el 1,9% está en desacuerdo.

Figura 16. *Se realizan técnicas de simulación para complementar la evaluación en las entrevistas y de las pruebas psicológicas*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 16, periodo 2020, el 26,9% está totalmente de acuerdo que se realicen técnicas de simulación para complementar la evaluación en las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el 45,4% está de acuerdo, el 22,2% está indeciso y el 5,6% está en desacuerdo.



Contrastación de la hipótesis específica N° 01

La hipótesis específica N° 01 afirma que “Las formas de reclutamiento y evaluación de personal tienen relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020”.

Hi: Las formas de reclutamiento y evaluación de personal tienen relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

H0: Las formas de reclutamiento y evaluación de personal no tienen relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

Validación y diagnosis del coeficiente de correlación reclutamiento y evaluación

En la tabla 3, prueba normalidad corresponde a Kolmogórov-Smirnov para muestra $n > 50$, donde el valor de significancia es menor a 0.05 ($p < 0.05$), por lo tanto, se demuestra que no se cumple el supuesto de normalidad, vale decir tienen un comportamiento anormal, por lo tanto, la estadística a aplicar es no paramétrica con la técnica RHO de Spearman.

Tabla 3. Prueba de normalidad reclutamiento y evaluación

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Reclutamiento	0.151	108	0.000
desempeño laboral	0.178	108	0.000
Evaluación	0.172	108	0.000
desempeño laboral	0.178	108	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. *Correlación entre Reclutamiento y Evaluación con Desempeño Laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Reclutamiento	Coefficiente de correlación	,357**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108
		<hr/>	
Evaluación	Evaluación	Coefficiente de correlación	,404**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108
		<hr/>	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

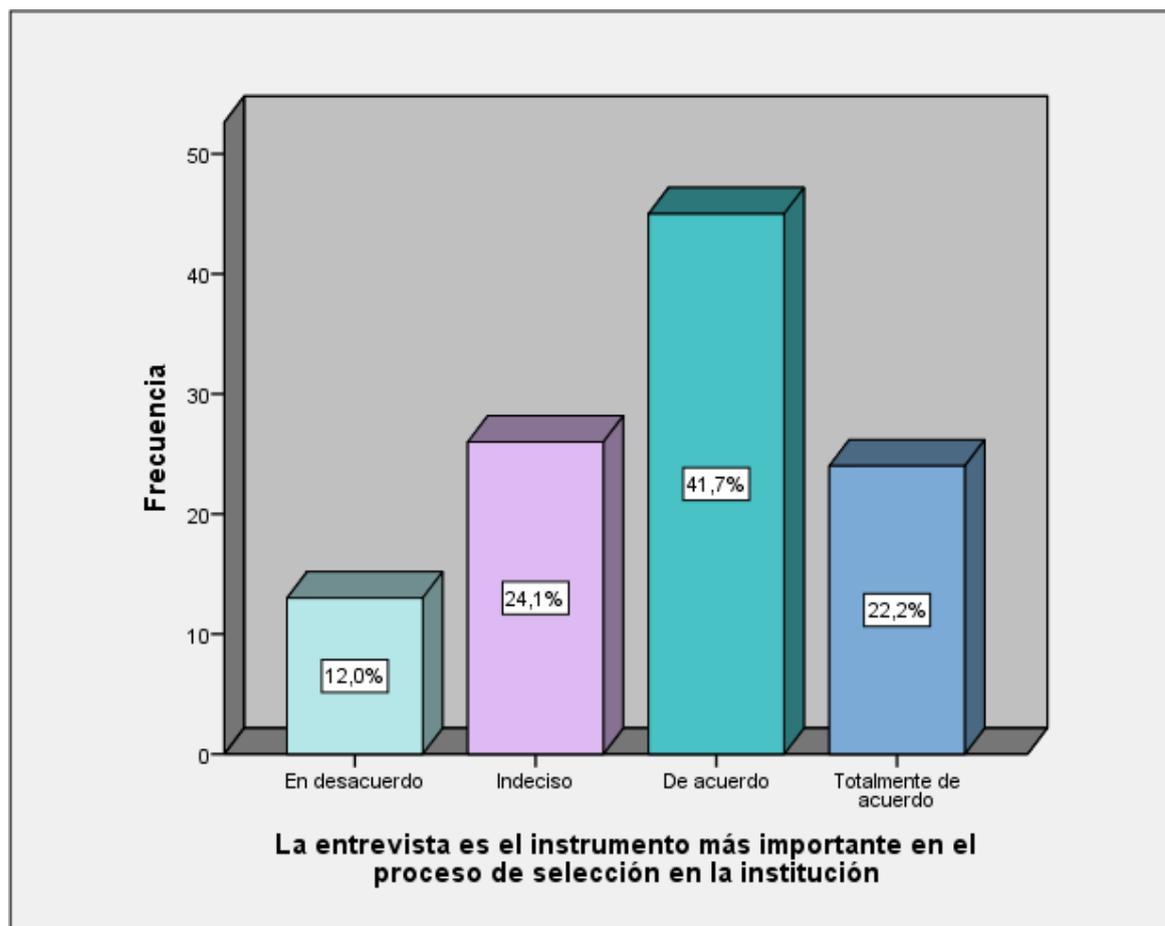
Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 4 podemos apreciar que existe una relación positiva baja del reclutamiento con el desempeño laboral ya que la prueba de Correlación de Spearman para esa variable expresa un valor de 0,357 y significativa con 0,000, Así mismo podemos apreciar que existe una relación positiva moderada de la evaluación con el desempeño laboral ya que la prueba de Correlación de Spearman para esa variable expresa un valor de 0,404 y significativa con 0,000. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis que es: Las formas de reclutamiento y evaluación de personal tienen relación en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

En conclusión, se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva moderada entre el reclutamiento y evaluación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

4.2 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN Y SI SE RELACIONA SIGNIFICATIVAMENTE CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2020

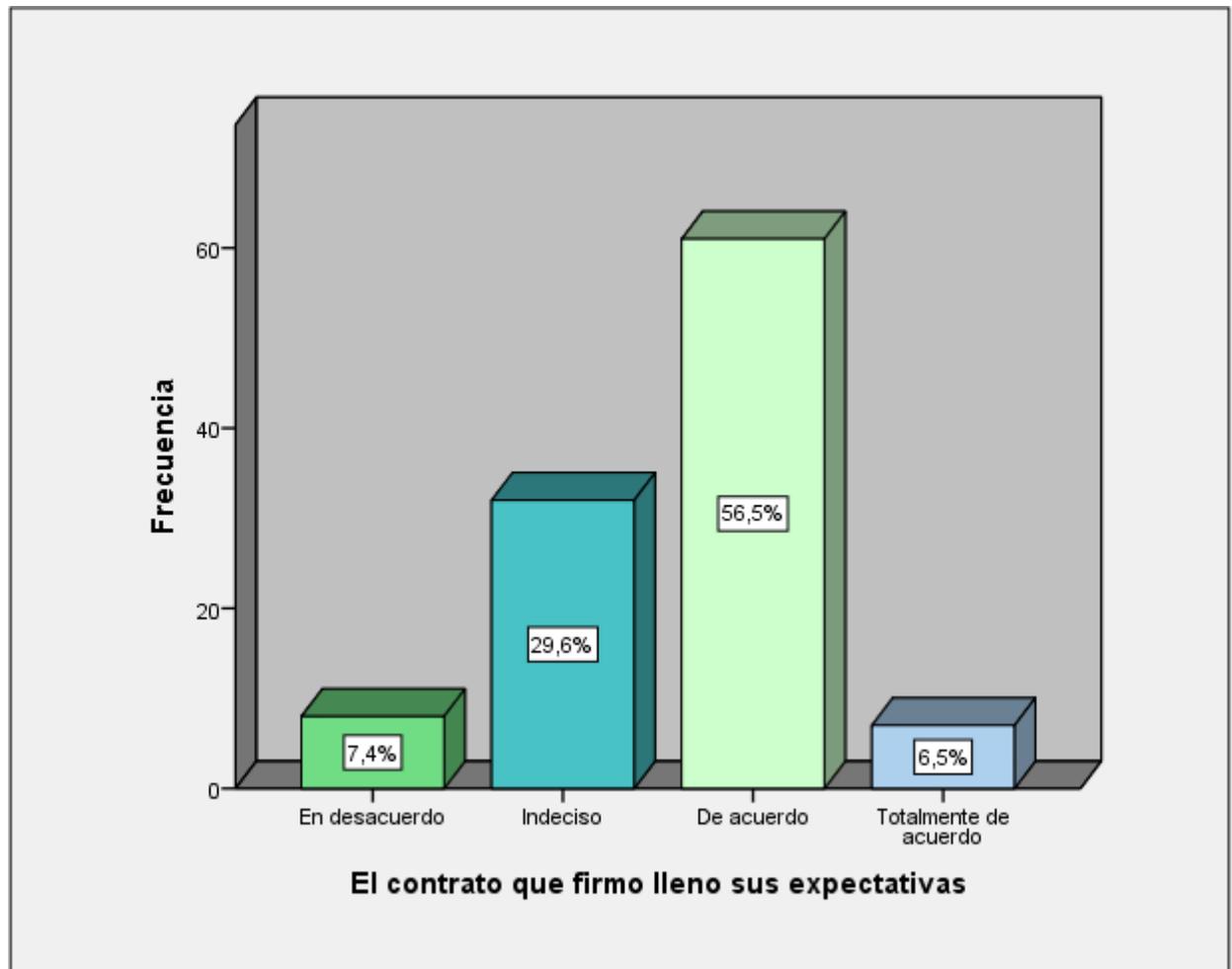
Figura 17. *La entrevista es el instrumento más importante en el proceso de selección en la institución*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 17, periodo 2020, el 22,2% está totalmente de acuerdo que la entrevista es el instrumento más importante en el proceso de selección en la institución, el 41,7% está de acuerdo, el 24,1% está indeciso y el 12,0% está en desacuerdo.

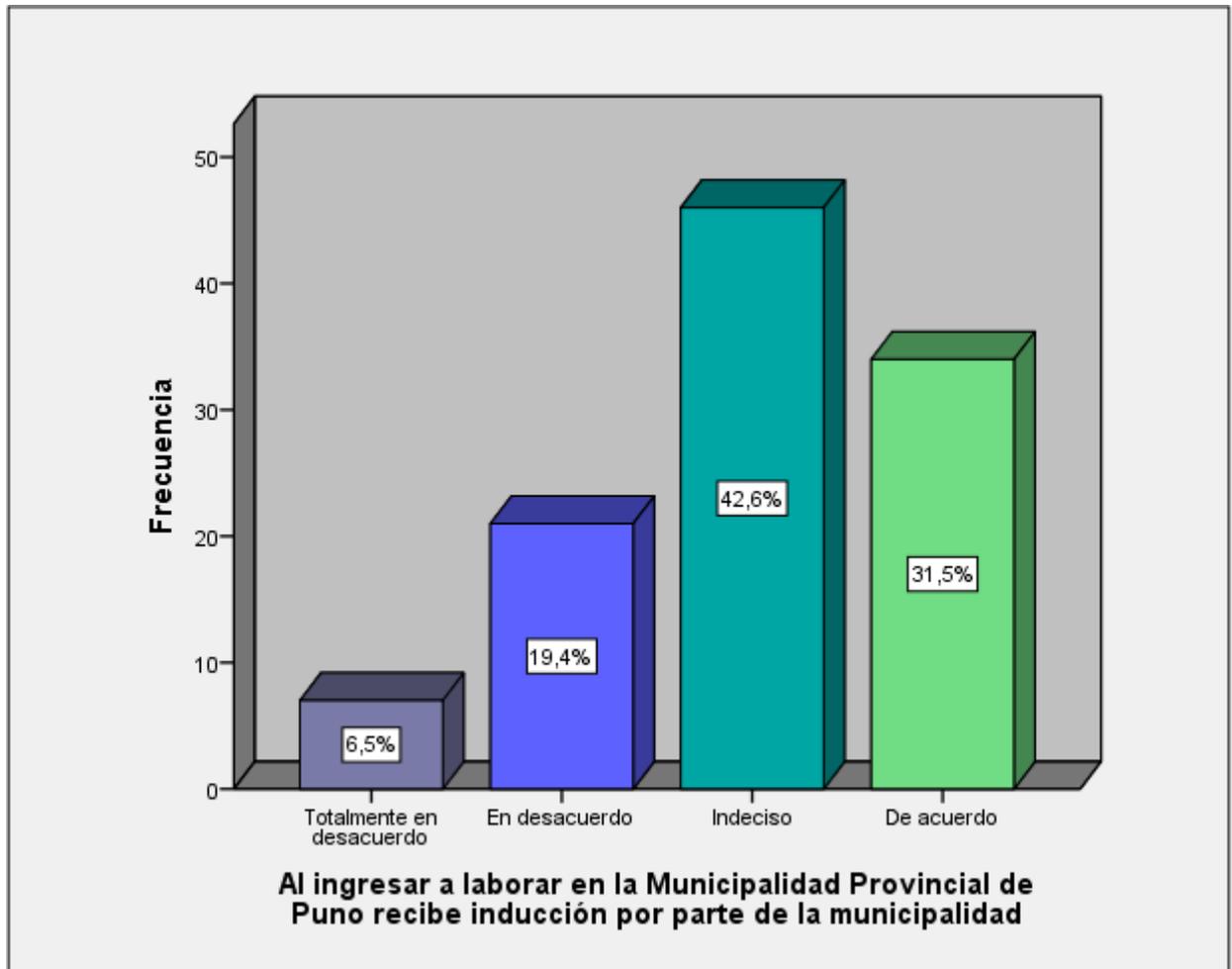
Figura 18. *El contrato que firmo llenó sus expectativas*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 18, periodo 2020, el 6,5% está totalmente de acuerdo que el contrato que firmo lleno sus expectativas, el 56,5% está de acuerdo, el 29,6% está indeciso y el 7,4% está en desacuerdo.

Figura 19. *Al ingresar a laborar en la Municipalidad Provincial de Puno recibe inducción por parte de la municipalidad*



Fuente: Encuesta desarrollada

Realizando un análisis respectivo de la Figura 19, periodo 2020, el 31,5% está totalmente de acuerdo que al ingresar a laborar en la Municipalidad Provincial de Puno recibe inducción por parte de la municipalidad, el 42,6% está indeciso, el 19,4% está en desacuerdo y el 6,5% está totalmente en desacuerdo.

Contrastación de la hipótesis específica N° 02

La hipótesis específica específica N° 02 afirma que “La contratación e inducción tiene relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020”.

Hi: La contratación e inducción tiene relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

H0: La contratación e inducción no tiene relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

Validación y diagnosis del coeficiente de correlación contrato e inducción

En la tabla 5, prueba normalidad corresponde a Kolmogórov-Smirnov para muestra $n > 50$, donde el valor de significancia es menor a 0.05 ($p < 0.05$), por ello se demuestra que no se cumple el supuesto de normalidad, es decir tienen un comportamiento anormal, por lo tanto, la estadística a aplicar es no paramétrica con la técnica RHO de Spearman.

Tabla 5. Prueba de normalidad contrato e inducción

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Contrato	0.331	108	0.000
Desempeño laboral	0.178	108	0.000
Inducción	0.164	108	0.000
Desempeño laboral	0.178	108	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. *Correlación entre la contratación e inducción con el desempeño laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Contrato	Coeficiente de	,453**
		correlación	
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108
Inducción		Coeficiente de	,465**
		correlación	
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	108

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 6 podemos apreciar que existe correlación positiva moderada de la variable contrato o contratación con el desempeño laboral, ya que la prueba de Correlación de Spearman expresa un valor de 0,453 y significativa con 0,000. Además, podemos apreciar que existe correlación positiva moderada de la variable inducción con el desempeño laboral, ya que la prueba de Correlación de Spearman expresa un valor de 0,465 y significativa con 0,000. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis que es: La contratación e inducción tiene relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

En conclusión, se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva moderada entre el contrato e inducción y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Al haber desarrollado el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis específica general afirma que “Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020”.

Hi: Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

H0: No existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

Tabla 7. Prueba de normalidad selección de personal y desempeño laboral

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	0.178	108	0.000
Selección de Personal	0.090	108	0.031

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. *Correlación entre Selección de Personal y Desempeño Laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Selección de Personal	Coefficiente de correlación	,552**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8 podemos apreciar que existe una correlación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral, ya que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,552 y significativa con 0,000. Por lo que se valida la hipótesis general que es: Existe relación positiva entre Selección de Personal y el Desempeño Laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.

En conclusión, se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva moderada entre Selección de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.

4.4 DISCUSIÓN

Se difiere con Arambari (2011) según sus observaciones, el proceso de reclutamiento y selección fue incorrecto, y el puesto fue proporcionado por familiares y recomendaciones internas, lo que llevó a la capacidad de cumplir parcialmente su potencial, debido a que los empleados se sienten incompetentes o no tienen suficiente potencial, lo que resulta en



un ambiente de trabajo tenso, alta presión, trabajo incómodo y sin ganas de mejorar, a diferencia de Amador & Naranjo (2013) el cual no puede evaluar el nivel de desempeño laboral porque no tiene pruebas de desempeño en su organización, se optó por utilizar una encuesta ya validada, se coincide con Cancinos (2015) ya que estas variables están relacionadas, porque las inconsistencias y potencialidades encontradas en la selección se reflejan en el nivel de desempeño y también es necesario mejorar las responsabilidades laborales y los datos personales de los candidatos, analizar la personalidad de los candidatos y capacitarlos para lograr mejores resultados, se difiere con Castillo (2015) que menciona que existen procedimientos insuficientes para convocar y seleccionar al profesorado de la institución, contratar profesores inadecuados, improvisar (algunos cursos son impartidos por funcionarios no profesionales), realizar actividades educativas inadecuadas y carecer de la calidad, Mallqui (2015) manifiesta que en la primera entrevista se debe comprobar la relación entre habilidades y experiencia de quienes pretenden obtener el puesto, se coincide con Anccasi (2019) que el desempeño de los funcionarios del Gobierno Municipal del Distrito de Makari es muy importante, porque el activo que impulsa el desarrollo de la organización son las personas que laboran en la entidad, pero el 63% de los encuestados dijo que su desempeño laboral es deficiente.



V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe correlación positiva moderada y relación significativa entre las variables de estudio selección de personal y desempeño laboral, la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,552 y significativa con 0,000; por lo tanto, si existe una relación importante entre la selección de personal el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020, así mismo del estudio se infiere que el desempeño laboral está adscrita en su eficiencia y eficacia a la adecuada selección de personal donde este último incide negativamente o positivamente en función de las decisiones tomadas por las autoridades de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.
2. Se determinó que existe correlación positiva baja y relación significativa entre las formas de reclutamiento y el desempeño laboral ya que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,357 y significativa con 0,000 y se determinó que existe correlación positiva moderada y relación significativa entre las formas de evaluación y el desempeño laboral ya que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,404 y significativa con 0,000. Por lo tanto, en concordancia con los antecedentes y análisis de problemática, el reclutamiento se realiza a través de convocatorias públicas y de confianza lo que repercute significativamente en el desempeño final del personal, pero sobre todo la evaluación que cobra mayor relevancia por su influencia sobre el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020.
3. Se determinó que existe correlación positiva moderada y relación significativa entre contratación y desempeño laboral, ya que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,453 y significativa con 0,000 y se determinó que



existe correlación positiva moderada y relación significativa entre inducción y desempeño laboral ya que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,465 y significativa con 0,000. Por lo tanto, del estudio se colige que el un contrato que condena condiciones laborales favorables para el servidor público influirá positivamente en su desempeño final; ocurre en mayor medida con la inducción que, de acuerdo con los antecedentes y autores, tiene importarte influencia en el desempeño final de los trabajadores, en la presente investigación, de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020.



VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Municipalidad Provincial de Puno realice el control previo, y fiscalización posterior a los expedientes de contratación para la verificación de los documentos de procedimiento de selección y realizar recomendaciones, directivas, y capacitaciones que permitan el cumplimiento total de las obligaciones del contrato
2. Se recomienda que la Municipalidad Provincial de Puno mejore los procesos de reclutamiento como e inducción permanente que otorguen idoneidad de cargo en la elección del trabajador como de un trabajador capacitado y persuadido a desempeñarse eficientemente.
3. Se recomienda evaluar periódicamente a los empleados y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno mediante la aplicación de un sistema de evaluación integral para mantener un nivel adecuado de desempeño laboral, así mismo se recomienda sea transparente al contratar y seleccionar empleados, y comunique el tipo y la forma de contrato que firmarán para el trabajo que están solicitando.



VII. REFERENCIAS

- Aguirre, G., & Granda, M. (2013). *Reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: Textiles del Valle S.A.Sangolquí - periodo 2012. Sangolquí. (Tesis de pregrado)*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Alfaro, D. (2013). *Influencia de la selección de recurso humano en el rendimiento laboral del personal bajo modalidad CAS en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño – Periodo 2012. (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de persona*. Red tercer milenio S.C.
- Alvira, F. (2004). *La encuesta : una perspectiva general metodológica*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Consultado el 23 de marzo del 2021. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=GbZ5JO-IoDEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=encuesta+definición&ots=TTm5FQ5c6_&sig=mgfaRTAteptY4rblsjk2WuKPEVQ#v=onepage&q=encuesta+definición&f=false
- Amador, G., & Naranjo, F. (2013). *Elaboracion de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A. Milagro*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/>
- Ancasi, R. (2019). *Procesos de Selección de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Macari*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano].
- Arambari, P. (2011). *Reclutamiento y selección de personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.)*. Fidas G. Arias Odón.
- Balderas, M. (2012). *Administración de los servicios de enfermería*. Mc Graw -Hill Interamericana Editores.



- Blanco, S., & Sola, N. (2005). *Estrés laboral*. Limusa.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 141–167.
- Borman, W. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Psychology Faculty Publications.
- Callomamani, R. (2013). *La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://repositorio.unmsm.edu.pe/>
- Camargo, V. (2014). *La importancia del procesos de selección de personal y vinculación en empresas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral, estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur*. [Tesis de pregrado Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional
- Castellano de la Torre, F. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería. (Tesis de maestría)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Castillo, F. (2015). *Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013. Lima*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/>
- Castillo, O. (2012). *Administración del Personal un enfoque hacia la calidad* (3ra ed.). Editorial ECO.
- Cayetano, P. (2015). *Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar-Chimbote: 2014*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/>
- Chagas, F. (2004). *Investigación Científica*. Nuevo Mundo.



- Chiavenato, I. (2000a). *Administración de recursos humano*. Mc Graw - Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000b). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima). McGraw-Hill Interamericana. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). Editorial Graw Gill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3ra edició). McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Planeacion Estrategica*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoria General de la Administración*. McGraw Hil.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. https://books.google.com/books/about/Gestión_del_talento_humano.html?hl=es&id=e7G7QwAACAAJ
- Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/>
- Colca, H. (2016). *Proceso de Selección de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, Periodo 2015. (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Contreras, A., & Álvarez, M. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14, 271–297.
- Cueva, D., & Erazo, P. (2014). *Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento,*



selección e inducción, para el área técnica de la Gerencia Nacional de Operaciones de la Cnt E. P. Quito. [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional].
<https://bibdigital.epn.edu.ec/>

Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill.

Dessler, G. (1994). *Administración de personal* (6ta ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Donis, A. (2016). *Percepción de un grupo de expertos en recursos humanos, sobre la dotación de personal a través de redes sociales para fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección, en una empresa dedicada al periodismo, ubicada en la zona uno de la ciudad de G.* Universidad Rafael Landívar.

Duro, A. (2013). *Psicología de la Calidad de vida laboral*. Pirámide. French,

W. (1987). *The personnel Management Process*. Houghton Mifflin.

Gabini, N. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral* (1ra ed.). Editorial UAI.

Galán, R., Malagón, G., & Pontón, G. (2008). *Administración hospitalaria*. Médica Panamericana.

Gómez, P. (2007). *Como Aplicar los Recursos humanos*. Valleta Ediciones.

Gonzales, Y. (2015). *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción del cliente de STARBUCKS COFFEE del distrito de Santa Anita*.

Hernández, R., Fernández, C., & Del Pilar, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Mc Graw Hill.

Ibáñez, M. (2005). *Administración de Recursos humanos en la empresa*. Universidad Mayor de San Marcos.

León, A. (2004). *Proceso de selección de personal para las pymes de la construcción*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de la Construcción].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/>



- León, M. (2012). *Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Ponton. (Tesis de pregrado)*. Universidad de Guayaquil.
- López, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*. http://www.academia.edu/download/53199437/Administracion_Louffat_Issuu.pdf
- Maella, P. (2008). *Según el autor, la eficacia de los trabajadores de una organización depende de los siguientes*. Profit Editorial.
- Mallqui, G. (2015). *Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://repositorio.unmsm.edu.pe/>
- Mejía, G. (2006). *Gerencia de procesos para el control interno*. (5ta ed.). Editorial Ecoe.
- Mesones, J., & Saldaña, J. (2014). *Calidad de los servicios brindados por un hotel tres estrellas, desde la perspectiva del cliente*. Chiclayo. Julio - septiembre, 2014. Universidad Privada Juan Mejía Baca.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). Pearson educación.
- Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA*, 17, 1–6.
- Morales, E. (2009). *Capital Humano: Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, Camaguey*. Editora Política.
- Muñoz, R. (2015). *Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC*. [Trabajo de maestría, Universidad Nacional de Colombia].



<https://repositorio.unal.edu.co/>

- Negrón, A., Fleitas, G., Vela, J., & González, P. (2014). Proceso de Selección del Personal en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría de La Habana – Cuba. *opción*, 30(73), 101–118.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2011). Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis (2da ed.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Orlandini, A. (1996). *El estrés. Qué es y cómo evitarlo*. Fondo de Cultura Económica.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.
- Prieto, M. (2007). *Actitudes y Valores*. Editorial Escuela Española.
- Ramos, R. (2015). *No Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de Codo del Pozuzo–Puerto Inca–Huánuco-2015*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Reyes, Y. (2011). *Administración de Personal 1*. editorial Limusa SA.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (P. E. de M. S.A. (ed.); Decimoquin).
- Rodríguez, S., & Valera, R. (2014). *Manual de selección y capacitación del talento humano*. [Tesis de grado, Universidad Nueva Esparta]. <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. *España*, 29(1), 16–24.
- Santiago, D. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en



empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y gestión*, 24, 88–131.

Schermerhorn, J. (2003). *Administración*. Limusa.

Tejedor, F., & García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista española de pedagogía*, 68, 439–459.

Toyama, M. (2008). *Instituciones del Derecho Laboral*. (2da edición). Gaceta Jurídica S.A.

Waryne, M. (2010). *Administración de los Recursos Humanos* (11va ed.). Editorial Pearson Educación.

Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

Zayas, P. (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. *Edición electrónica gratuita*. www.eumed.net/libros/2010e/826/



ANEXOS



CUESTIONARIO

Agradezco su tiempo y confidencialidad depositados en esta investigación.

TEMA: SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2020

Por favor responda a las siguientes preguntas con una “X” acerca de la sociedad de beneficencia pública colocando la respuesta adecuada en el área designada.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indeciso

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo.

VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL		1	2	3	4	5
A1	¿Está de acuerdo con el proceso de comparación entre los requisitos del puesto y el perfil del candidato aplicado en la selección del personal?					
A2	¿Está usted de acuerdo que la decisión final de la selección del candidato se base fundamentalmente en la comparación aplicada?					
A3	¿Está de acuerdo que la responsabilidad del seleccionador es de orientarlos?					
A4	¿Está de acuerdo de que en el proceso de selección se debe tomar en cuenta la ética Humana y profesional para la decisión final?					
A5	¿Está de acuerdo que el candidato a seleccionar cuente con las competencias necesarias para realizar las actividades requeridas?					
A6	¿Está de acuerdo que es importante solicitar a los candidatos la presentación del curriculum vitae?					
A7	¿Está de acuerdo que se debe evaluar el nivel de conocimientos generales y técnicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir?					
A8	¿Está de acuerdo en que las pruebas psicológicas son fundamentales para determinar el comportamiento, aptitudes y actitudes de los candidatos a seleccionar?					
A9	¿Está de acuerdo que se realicen técnicas de simulación para complementar la evaluación en las entrevistas y de las pruebas psicológicas?					
A10	¿Qué tan de acuerdo está usted de que la entrevista es el instrumento más importante en el proceso de selección en la institución?					
A11	¿Está de acuerdo en que el contrato que firmó cumplió sus expectativas?					
A12	¿Está de acuerdo con la inducción brindada por parte de la Municipalidad Provincial de Puno?					



VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL		1	2	3	4	5
B1	¿Está de acuerdo en que las acciones para alcanzar los objetivos son precisas?					
B2	¿Está de acuerdo en que se han establecido indicadores que facilitan el cumplimiento de los objetivos?					
B3	¿Estoy de acuerdo en que siempre me muestro dispuesto a ayudar a los demás?					
B4	¿Qué tan de acuerdo está con la rapidez de las respuestas cuando hay un requerimiento?					
B5	¿Está de acuerdo que conoce las tareas que se tienen que realizar en sus puestos de trabajo?					
B6	¿Considera usted que es metódico en los procedimientos al realizar su trabajo?					
B7	¿Considera usted que la institución le proporciona los recursos necesarios para realizar eficientemente su trabajo?					

GRACIAS.